Enamórate del problema, no de la solución

«AVISO:
Este libro te cambiará la vida y se convertirá en tu biblia si estás emprendiendo.»
—Del prólogo de
STEVE WOZNIAK,
cofundador de Apple

Uri Levine
Cofundador de Waze

DEUSTO

Índice

Portada
Sinopsis
Portadilla
Dedicatoria
Prólogo
Introducción
1. Enamórate del problema, no de la solución
2. Una start-up es una travesía de fracasos
3. Abraza la disrupción
4. Trabaja en fases
5a. La montaña rusa de la búsqueda de financiación
5b. Controla a tus inversores
6. Despedir y contratar
7. Comprende al usuario: sólo somos una muestra de uno
8. Determina el ajuste producto-mercado o fracasarás
9. Hacer dinero
10. Cómo conseguir mil millones de usuarios
11. Extiéndete por todo el mundo
12. La salida
Epílogo feliz
Agradecimientos
Notas
Créditos

Visita Planetadelibros.com y descubre una
nueva forma de disfrutar de la lectura

¡Regístrate y accede a contenidos exclusivos!

Primeros capítulos
Fragmentos de próximas publicaciones
Clubs de lectura con los autores
Concursos, sorteos y promociones
Participa en presentaciones de libros

PlanetadeLibros

Comparte tu opinión en la ficha del libro
y en nuestras redes sociales:

Sinopsis

Construir una start-up y conseguir financiación es un verdadero viaje plagado de altibajos. Uri Levine —emprendedor, mentor y cofundador de Waze— lo sabe bien porque lleva veinte años creando decenas de empresas y ha sido testigo tanto de casos de éxito como de fracaso.

En este libro, Levine comparte su método para fundar «unicornios» (compañías valoradas en más de mil millones de dólares) a partir de su experiencia, sirviéndose de ejemplos reales y del caso de Waze, que ostenta el récord de haber pagado la suma más elevada por una empresa de tecnología.

Su recetario es sencillo: poner en el centro al usuario y partir de la identificación de un problema que vale la pena resolver y concebir empresas que cambien a mejor la vida de la gente corriente. El autor defiende que sólo hay decisiones correctas y que tomarlas es una de las cualidades más importantes de un CEO exitoso.

Enamórate del problema, no de la solución enseña a emprendedores, profesionales de empresas de alta tecnología y empresarios todo el proceso de desarrollo de una start-up, comenzando desde el ajuste producto-mercado hasta la determinación del modelo de negocio y el afianzamiento de una vía de crecimiento.

Está en nuestras manos generar un mayor impacto en la sociedad y ayudar a hacer del mundo un lugar mejor.

Enamórate del problema no de la solución

Uri Levine

EDICIONES DEUSTO

A los más de mil millones de usuarios de Waze,
de Moovit y del resto de mis emprendimientos.
Sin vosotros esta historia nunca habría existido.

Prólogo
Steve Wozniak, cofundador de Apple

AVISO: este libro te cambiará la vida y se convertirá en tu biblia si estás emprendiendo.

Con frecuencia dicto conferencias, principalmente en temas relacionados con el emprendimiento y la creación de start-ups. En una de ellas, escuché hablar a Uri Levine. No es sólo que fuera un conferenciante excepcional, que lo es. Escucho a muchos conferenciantes excepcionales, pero Uri tenía un estilo informal, como el de un amigo, que hacía que el contenido fuera fácil de seguir y de comprender. Me enteré de que Uri era la fuerza detrás de la aplicación Waze. Algunas aplicaciones se han convertido en parte importante de nuestras vidas, pero pocas son como Waze, imbatible si la comparamos con las otras aplicaciones similares. Si la calidad y la excelencia son importantes para nosotros, siempre que se habla de Waze, se hace en esos términos.

Con frecuencia, la gente viene a pedirme consejos por haber sido cofundador de Apple. Es posible que comparta muchos sentimientos, principalmente los relacionados con la personalidad, con Uri, pero, en general, Apple es un mal ejemplo de una start-up. Fue un caso especial, que no aplica a quienes están iniciando una empresa. Por ejemplo, en el caso de Apple se dieron una serie de elementos extremadamente favorables para su éxito con los que no se puede contar normalmente y que no se pueden controlar.

Únicamente uno de nuestros productos tuvo éxito y produjo ganancias durante los primeros diez años de la compañía, y ni siquiera es aquél en el que piensa la gente. Nuestro ordenador Apple II fue el mejor y el más utilizado en los primeros tiempos de los ordenadores personales, pero ¿quién compraría un ordenador para hacer inventarios y cálculos sobre ventas y empleo en su hogar? Los juegos

fueron la clave. Atari estaba comenzando la industria de los llamados juegos de tipo arcade precisamente aquí, en Los Gatos, California. Durante los días de desarrollo del hardware, un juego tenía miles de cables con señales que entendía sólo el ingeniero, y podría tardar todo un año en desarrollar el prototipo de un nuevo juego de arcade. Yo tenía la visión de que estos juegos mejorarían mucho cuando fueran a color. El ordenador Apple II fue el que por primera vez tuvo juegos arcade a color, y la primera vez que estaban disponibles en software. Un niño de nueve años podía usar un lenguaje sencillo, BASIC, para hacer que los colores se movieran en la pantalla y podría terminar un juego de arcade en un día. Este producto llevó a que Apple ganara mucho dinero y, como consecuencia, a cambiar la vida de todos nosotros.

No dispongo de mucho tiempo libre para leer, pero desde las primeras páginas de este libro tuve que leer cada palabra, tomando notas a mano. Incluso anoté muchos errores de tipografía en una de las primeras versiones. Supe desde el inicio que este libro sería muy importante para mí, además de que, para ser una obra de negocios, estaba redactada de forma muy natural y comprensible. Uri usa metáforas de la vida cotidiana para transmitir su pensamiento en términos de producto y de negocios. Los emprendedores saben que es necesaria una gran pasión por los productos y por la empresa. Uri habla de ello como enamorarnos del problema, no del dinero, ni de nosotros mismos. Relata ese amor por manejar las relaciones personales de maneras que todos hemos experimentado. Enamorarnos del problema significa valorar al usuario final como la clave del éxito, ni siquiera las propias ideas y creaciones. Siempre he creído en eso.

Respecto a la necesidad de crear un producto que afecte a quien lo usa por primera vez de una manera profunda y emocional, Uri nos remite a los profundos sentimientos emocionales de nuestro primer beso, algo que nunca olvidaremos. En lo sucesivo, usaré este ejemplo como guía para mi pensamiento. El esfuerzo de conectarse con un usuario o inversor de esta manera vale la pena. Recientemente, en Berkeley, me encontraba muy cerca del lugar donde di mi primer beso, y esa metáfora me pareció más verdadera que nunca. Ésa es la emoción que un nuevo producto debe suscitar en quienes lo usan por primera vez, tanto entre los inversores como entre los usuarios.

Uri no es un conferenciante tedioso, como a veces ocurre, sino un

interesante profesor que crea una atmósfera para motivarnos a aprender mediante ejemplos que tienen todo el sentido. Se desempeña maravillosamente al mostrar la importancia de las personalidades humanas en relación con los productos y sus características. A lo largo del libro, Uri nos explica los principios (cualidades) que lo orientaron, junto con una cantidad de «fórmulas» que usó para determinar si algo era lo suficientemente bueno, o cómo hallar su valor real, y las decisiones que se deben adoptar para generar rentabilidad con ese valor.

Afirma explícitamente que desea utilizar sus exitosas experiencias para ayudar a instruir a otros para que también tengan éxito. Todos estamos de acuerdo sobre la importancia del emprendimiento, pero el valor de los profesores y los mentores no debe pasarse por alto. Éste es un principio básico para mí, porque es algo a lo que dedico buena parte de mi vida.

A lo largo del libro, nos toparemos con la realidad de interacciones constantes para encontrar el «APM»: el «ajuste producto-mercado». No se obtiene con facilidad, es un proceso que conlleva muchos fracasos y nuevos ensayos. Uri se refiere a él mediante sus experiencias en Waze y otras start-ups, y nos proporciona maneras de solucionar problemas desde el punto de vista de quienes no son especialistas. Una de las cosas que más me gustan es que él se enamora de problemas que tiene la gente común en su vida cotidiana. Una vez que un producto resulta lo suficientemente bueno para «el resto de nosotros», entra en juego la financiación. El autor del libro expone varias fórmulas para capitalizar un gran producto, pero sin desanimar a la gente con métodos de pago o cantidades. Toda mi vida he deseado crear productos que mejoren la vida de la gente corriente, como sucede, por ejemplo, con los electrodomésticos. En este libro encontré también buenos enfoques e incluso fórmulas para manejar las relaciones de negocio a negocio (B2B).

Siento que mi modo de pensar es muy poco usual en muchos ámbitos, pero he llegado a advertir que todos nos sentimos así. En el transcurso de mi vida, he ideado principios para manejar las cosas, e incluso fórmulas aproximadas que uso para orientarme. Estos principios están en mi mente. Rara vez hablo de ellos, excepto con mi esposa o con mis mejores amigos. Temo que si llegara a conclusiones personales, no serían lo suficientemente buenas para que las siguieran

otros. Los verdaderos estudiosos ciertamente deben tener las mejores ideas. En este libro las confirmé una tras otra; Uri piensa de manera semejante a como yo lo hago sobre muchos temas. Eso en realidad me sorprendió, y es una de las razones principales por las que esta obra me gusta tanto. Para mí es una biblia del emprendimiento que tendré siempre cerca, a la que me remitiré para buscar ideas de emprendimiento. Ya lo he recomendado a un sinnúmero de emprendedores que acuden a mí en busca de consejo. Una de las cualidades que siempre he admirado es la capacidad de reconocer cuándo los conceptos de otra persona (Uri) son mejores que los propios.

Actualmente formo parte de algunas start-ups y ya he comenzado a hablar con otros fundadores acerca de cómo debemos proceder en los negocios siguiendo este libro. Me agradaba permanecer en la sombra, pero ahora tengo la confianza necesaria para dirigir las discusiones con empleados e inversores potenciales. Utilizo las mismas expresiones y principios que aprendí en este libro. Una persona que confía en un producto puede hacer funcionar una compañía. En esta obra leí la observación de que los inversores deciden ya en los primeros segundos si desean apoyar el proyecto, y estoy de acuerdo con ella. Comienza con una sencilla historia que le contamos al inversor, que podría incluso ser inventada o exagerada, pero es una metáfora del problema del que estamos enamorados. Es importante elaborar una buena historia (o más de una) que involucre emocionalmente a los demás. La historia debería ser como el primer beso para ellos. Uri deja muy claro que las presentaciones tediosas, con diapositivas corrientes, no es lo que convence a los inversores o a los clientes.

Con una de las start-ups basada en recursos para rastrear ubicaciones, Wheels of Zeus, presenté una historia que era importante para mí personalmente: si mi amado perro se perdiera debido a un fallo de la puerta del garaje controlada inalámbricamente, ¿cómo podría saber cuándo sucedió y dónde está mi perro ahora? Mis emociones acerca de este tema me ayudaron en las decisiones sobre el producto. ¿Por qué el nombre Wheels of Zeus [Ruedas de Zeus] (no estaba en activo)? Comenzamos con ideas acerca de rastrear coches de policía a través de sus propias radios, y a partir de ahí, a buscar nombres de compañías que pudieran encajar bien en un dominio web.

Rápidamente nos percatamos de que incluso nombres como modernpolicefinder.com ya estaban cogidos. Como entramos muy pronto en el mundo de Internet, yo había registrado un dominio puntocom de tres letras, woz.com, cuya licencia podría asignar a esta start-up. Lo pensé un rato en silencio durante nuestra reunión, y de sopetón dije: Wheels Of Zeus (W-O-Z); los otros fundadores no entendían por qué había sugerido un nombre tan extraño. Sólo uno de ellos pensó que era un gran nombre. Les expliqué después que podíamos utilizar woz.com como dirección web. Realmente ayuda tener un talante alegre en el desempeño empresarial.

Enamórate del problema, no de la solución está lleno de principios sobre productos y funciones que facilitan su uso. Pienso en eso todos los días con los productos tecnológicos que utilizo y veo lo importante que es. Si nos molesta la complejidad y las cosas que no funcionan cuando deben hacerlo, resulta fácil identificarse con esa idea. Steve Jobs solía citar a Miguel Ángel, quien dijo que la sencillez era la mayor sofisticación. Es muy fácil dejar de lado esta idea tan importante y perderse entre un número infinito de ideas. Durante años, en Apple, si una herramienta no podía describirse en términos sencillos y comprensibles, nuestro Departamento de Publicaciones podía rechazarla. Así fue como Steve Jobs guio el proceso que desembocó en el iPhone para que no resultara confuso para él mismo. Este libro trata de la larga búsqueda y muchas iteraciones necesarias para hallar el mejor equilibrio entre sencillez y productos, que está en perpetuo cambio.

Las decisiones rápidas sobre renunciar a una nueva herramienta o despedir a los empleados no indicados, incluso a los fundadores, se presentan con ejemplos reales. El retraso en tomar esas decisiones sólo puede perjudicar a la empresa y a nuestros usuarios. A este respecto, he comprendido mis propios fracasos en algunas start-ups, pero este principio es muy esclarecedor para mí de por qué es tan importante sustituir sin miedo a fundadores por verdaderos líderes empresariales después de que un producto haya avanzado lo suficiente en la curva del APM. Lee este libro y toma notas. Entonces estarás preparado de la mejor manera posible para que tu empresa ofrezca los mejores productos a sus usuarios. Tienes mi autorización para *Think Different and Change the World* [Pensar diferente y cambiar el mundo].

Introducción

A finales de mayo de 2013, Google se puso en contacto con Waze para comprar la compañía que yo había fundado seis años atrás, y le mandó una oferta de una sola hoja. El precio: 1.150 millones de dólares en efectivo. Google prometió que Waze continuaría siendo lo que era, cumpliendo con su cometido de ayudar a quienes se desplazan diariamente a su trabajo a evitar los embotellamientos del tráfico, y también que la compañía podría continuar con sus operaciones fuera de Israel.

Google dijo que la transacción estaría lista en una semana.

Aceptamos.

Tardamos diez días en completar el traspaso, pero, aun así, se hizo en un tiempo récord. Y pese a su celeridad, en realidad el diálogo con el potencial comprador se había estado desarrollando durante los seis meses anteriores.

En algún momento del invierno entre 2012 y 2013, Google se puso en contacto con nosotros y dijo que «estaban interesados en adquirir Waze». Poco después, invitaron a la gerencia de Waze a la «habitación secreta» de Google, donde hicieron ofertas y convencieron a la compañía de acordar la venta. No nos gustó la oferta que hicieron en diciembre de 2012 y la rechazamos. En su segunda oferta, presentada seis meses más tarde, las cifras eran completamente diferentes.

Construir una start-up es un verdadero viaje en montaña rusa, con altos y bajos. Y conseguir financiación es un viaje en montaña rusa, pero en la oscuridad: ni siquiera sabemos qué vendrá.

Cerrar un acuerdo es subir un peldaño más, que conlleva negociar múltiples aspectos simultáneamente (en especial aquellos que se convierten en eventos que te cambian la vida), los momentos más extremos en el viaje de las start-ups. Te prometo contarte más acerca de esa montaña rusa que es una transacción en el capítulo 12, «La salida», pero algo es seguro: no hay nada como la primera vez.

Formé parte de otro *unicornio* —el término técnico para designar una compañía evaluada en mil millones de dólares o más—: Moovit, que fue vendida por mil millones de dólares a Intel en 2020, y habrá más, pero la primera vez es muy emotiva, quizá porque adviertes que será un acontecimiento que va a cambiar tu vida, por el carácter extremo de esa montaña rusa y, tal vez —en particular en el caso de Waze—, porque salió en todas las noticias incluso antes de firmar el acuerdo y, por tanto, todos nos sentimos involucrados.

La parte más interesante de mi vida comenzó justo después de la transacción entre Google y Waze. Dejé la empresa inmediatamente después de la adquisición para crear otras start-ups, y eso es lo que he estado haciendo desde entonces. Todas mis aventuras empresariales son para resolver problemas, hacerlo bien y tener éxito, y seguir el mismo método para construir otra nueva start-up. De eso se trata este libro: de mi método para crear empresas y unicornios.

Cuando la noticia de la adquisición por parte de Google se hizo pública, el 9 de junio de 2013, sorprendió tanto a Silicon Valley como a las comunidades de inversores nacionales de Israel. No era solamente que el precio de 1.150 millones de dólares fuese la suma más grande jamás pagada hasta entonces por una empresa de tecnología con el fin de adquirir una aplicación, sino más bien la confirmación, en el mundo de la tecnología, de que una start-up israelí, que sumaba poco más de cinco años de vida, estaba construyendo algo mejor que Apple, Google, Microsoft y prácticamente todos los demás en el área de la conducción y la navegación.

Actualmente (escribo esto a comienzos de 2021), si miramos la cifra, mil millones de dólares, tampoco parece gran cosa. Hay más de cincuenta unicornios israelíes de entre mil de ellos en el mundo. Me gusta pensar que yo estuve allí, cuando todo empezó, para establecer el referente. La gente me pregunta si vender Waze por 1.150 millones de dólares en 2013 fue la decisión correcta, y si ahora no valdría mucho más de mil millones de dólares. En mi opinión, sólo hay decisiones correctas, o NO hay decisión, porque cuando tomamos una decisión, cuando elegimos un camino, no sabemos cómo sería haber

elegido otro diferente. Tomar decisiones con convicción es una de las conductas más importantes de un CEO exitoso y, en particular, en una start-up.

Si me hubieran preguntado si Waze vale más hoy que la suma que Google pagó en aquel entonces, diría ciertamente que sí, pero lo que no sabemos es si Waze habría llegado a valer esa cantidad sin la adquisición.

A fin de cuentas, se trata de nuestra capacidad de generar un mayor impacto y ayudar a hacer del mundo un lugar mejor.

Waze fue mi primera salida de mil millones de dólares; siete años más tarde se produjo una segunda, Moovit —el Waze para el transporte público—, y creo que para la próxima no tardaré otros siete años.

Aun cuando la suerte cuenta mucho en este ámbito, permíteme definir *suerte* como «cuando la oportunidad se encuentra con la preparación». Este libro se trata de prepararnos para cuando llegue ese momento.

Soy un emprendedor y un mentor. Durante los últimos veinte años he creado decenas de start-ups y trabajado en ellas, y he visto tanto éxitos como fracasos. Me encanta construir empresas que cambien la vida de la gente para mejorarla, y casi siempre comienzo con el PROBLEMA. Si éste es suficientemente grande y vale la pena solucionarlo, en mi mente ya es una compañía interesante y un viaje que vale la pena emprender.

La otra parte de mi esencia es ser mentor o profesor. Por esa razón escribo este libro: para cumplir mi destino de enseñar a emprendedores, profesionales de la alta tecnología y comerciantes cómo construir sus start-ups con una mejor tasa de éxito, para compartir mi método para construir unicornios y otras start-ups. En cierta medida, si te quedaras con sólo una cosa de este libro, aquello que te ayudará a hacer más exitosa tu start-up, entonces:

- Ya me doy por satisfecho.
- Te pediría que la propagases y fueras mentor o guía de otro emprendedor que lo necesite.

Enamórate del problema, no de la solución está organizado en torno a los componentes fundamentales para construir una start-up exitosa, en lo que está basado mi método (o mi «recetario»), que comparto contigo.

La mayor parte de los capítulos están organizados a partir de una combinación de historias reales, estudios de caso extraídos de Waze y de otras start-ups, especialmente los principales aportes de estas ideas, que hallarás resumidos al final de cada capítulo. Para construir una start-up exitosa, es necesario encontrar el ajuste producto-mercado (APM), el cual constituye, casi siempre, la primera parte del viaje, y también determinar nuestro modelo de negocio y, desde luego, asegurarnos una vía de crecimiento. Todas éstas son fases de la vida de una start-up, que presento en los capítulos 3, 8, 9 y 10.

Algunos de los capítulos tratan sobre las interminables fases de creación de una start-up, que incluyen personas, financiación, inversores y usuarios. En la fase operativa, una vez que se ha establecido el crecimiento, éste deja de ser el foco principal, pero las personas, la financiación, manejar a los inversores y pensar en los usuarios siempre estarán presentes.

En el capítulo 1, titulado «Enamórate del problema, no de la solución», examino lo que desencadena la creación de una start-up: un problema que vale la pena resolver.

El capítulo 2 explora el punto de partida para construir una start-up: la etapa de los fracasos y fracasar lo más rápido posible.

El capítulo 3 ofrece algo de perspectiva de mercado acerca de las start-ups exitosas: la disrupción total.

El capítulo 4 establece el método subyacente a «trabajar en fases», centrarse en «lo principal» de cada una de ellas y, en particular, el cambio entre fases.

El capítulo 5a está dedicado a la financiación (la inicial) y el capítulo 5b trata de cómo manejar a los inversores y del proceso continuo de conseguir fondos.

El capítulo 6 examina la creación de ADN, las personas y, en particular, despedir y contratar (el orden no es un error de redacción).

El capítulo 7 —justo antes de establecer el APM— se refiere a entender a nuestros usuarios.

El capítulo 8 trata sobre el APM y cómo llegar hasta él.

El capítulo 9 está dedicado por completo a los modelos de

negocio y los planes de negocio, y cómo hallar los más adecuados.

El capítulo 10 trata del mercado y el crecimiento, que es una fase adicional de construir una start-up.

El capítulo 11 profundiza en otro aspecto del crecimiento: extenderse a nivel global y convertirse en líder del mercado en el escenario mundial.

El capítulo final, el 12, versa sobre el desenlace de una start-up: la salida, cuándo vender y cómo tomar esa decisión, así como a quiénes se debe tener en cuenta para dicha decisión, y todo lo relacionado con ese tema.

Los empresarios están cambiando el mundo y haciendo de él un lugar mejor. Actualmente, muchas de las más importantes compañías del mundo fueron start-ups no hace mucho. Sólo ha transcurrido una década larga desde que salieron Tesla, Waze, WhatsApp, Facebook, Uber, Netflix y muchas otras. Google y Amazon sólo tienen una veintena de años de existencia. Apple y Microsoft son incluso más jóvenes que yo.

La siguiente generación de emprendedores tendrá un impacto aún mayor, porque disponen de más elementos para lograrlo, y además hay más emprendedores experimentados que pueden guiarlos.

Espero que este libro contribuya a tu éxito.

Soy conferenciante en muchos eventos, de tecnología, movilidad y emprendimiento, así como en talleres académicos. Una de las experiencias más gratificantes es ese momento «¡Eureka!», cuando hay una chispa y un cambio en la mentalidad del emprendedor.

Algunos años atrás, en diciembre de 2016, fui invitado a hablar en un evento de emprendimiento en Bratislava, la capital y ciudad principal de Eslovaquia, y uno de los argumentos que usaron para convencerme de asistir al evento y participar en él era que fue uno de los primeros países en adoptar Waze con éxito.

En efecto, durante las presentaciones, muestro un vídeo acerca de cómo se crean los mapas de Waze, y siempre comienzo con el código QR del vínculo al vídeo:

Yo era el conferenciante que inauguraba el evento la primera noche. En el segundo día se celebró un cóctel y un taller con emprendedores.

En mi conferencia inaugural relaté la siguiente historia.

Hablé con muchos de los emprendedores cuyas start-ups habían fracasado y les pregunté acerca de la experiencia. ¿Qué sucedió? Aun cuando creo que la razón principal es que no calcularon el APM, cerca de la mitad de los emprendedores me dijeron que «el equipo no era el adecuado».

Entonces seguí indagando. «¿Qué queréis decir con que el equipo no era el adecuado?» A esta pregunta, escuché dos respuestas principales. La mayor parte de los emprendedores dijo: «Teníamos un individuo que no era lo suficientemente bueno». Es decir, «no ser lo suficientemente bueno» es una razón importante.

La otra razón que escuché con frecuencia fue: «Teníamos problemas de comunicación» (que yo en realidad llamaría problemas de «manejo de egos»), y a raíz de ello el equipo no consiguió ponerse de acuerdo y seguir el liderazgo del CEO.

Luego les hice la pregunta más interesante de todas: «¿Cuándo supisteis que el equipo no era el adecuado?». Todos respondieron: «Durante el primer mes». Uno de los CEO me dijo: «¡Incluso antes de que comenzáramos!».

Pero espera un momento: si todos sabían durante el primer mes que el equipo no era el adecuado y no hicieron nada al respecto, entonces el problema no fue que el equipo no fuera el adecuado. El problema fue que el CEO no tomó la decisión difícil.

Tomar decisiones fáciles no es complicado, pero tomar las decisiones difíciles realmente lo es. Ésta es la razón por la cual a muchas personas no les gusta ser las que deciden. Si el CEO no toma las decisiones difíciles, entonces existe un problema grave y las personas de alto desempeño se irán (en el capítulo 6, «Despedir y contratar», explicaré por qué).

Mi presentación continuó y luego, durante el cóctel, el CEO de una start-up se me acercó y me dijo:

—Gracias, ahora sé exactamente lo que debo hacer: despedir a mi cofundador.

El evento se prolongó hasta el día siguiente. El CEO se me acercó de nuevo y dijo:

—Está hecho. Despedí a mi cofundador. Fue doloroso y no he dormido en toda la noche, pero una vez que se lo anuncié a la compañía, todos se me acercaron para decirme: «¡Gracias, ya era hora!». Sé que hice lo correcto.

Incluso me envió un correo electrónico más tarde en el que explicaba que la empresa se encontraba ahora en el buen camino.

Fue entonces cuando apareció el primer detonante para escribir este libro, pues pensé que debía compartir mi conocimiento y experiencias con otros fundadores, emprendedores, CEO y gerentes, y posiblemente con todas las personas que trabajan en negocios de tecnología para ayudarles a mejorar.

En cuanto a mí, no todo ha sido color de rosa. Tras experimentar muchas montañas rusas, retos y dificultades para alcanzar el éxito, creo y espero poder compartir más perspectivas y más visiones diversas en torno al viaje del emprendimiento de una manera que inspire a los demás. Más aún, espero que las lecciones que ofrezco aumenten la probabilidad de éxito de quienes las lean.

Me considero un optimista. Como me encanta esquiar, la gente me pregunta con frecuencia cuáles fueron mis mejores vacaciones de esquí. Mi respuesta es sencilla: «Las próximas». Finalmente, todo se resume a nuestra capacidad de causar un impacto mayor y de contribuir a hacer del mundo un lugar mejor.

1
Enamórate del problema, no de la solución

> No he fracasado setecientas veces. Ni siquiera he fracasado una. Lo que he conseguido es demostrar que esas setecientas maneras no funcionan. Cuando haya eliminado todas las maneras que no funcionan, habré descubierto la manera que sí funciona.
>
> THOMAS EDISON

El día de la fiesta judía del Rosh Hashana de 2006 me había cogido unas vacaciones con mi gran familia extendida en Metula, un pequeño pueblo en el norte de Israel, a algo menos de doscientos kilómetros de mi hogar en Tel Aviv. Cuando los cortos días de descanso tocaban a su fin, llegó el momento de emprender el regreso de tres horas a casa. Éramos un grupo grande —distribuido en diez vehículos— y la pregunta que todo el mundo se hacía era: «¿Cuál es la mejor ruta para llegar a casa?».

Existían únicamente dos rutas de Metula a Tel Aviv, algo parecido a las deliberaciones para elegir la 280 o la 101 cuando se viaja entre Silicon Valley y San Francisco. En 2006 no había una manera de saber con certeza cuál de las autopistas elegir. Como mi esposa y yo teníamos cuatro hijos relativamente pequeños en esa época, fuimos los últimos en partir, y yo pensé: «Ojalá hubiera alguien conduciendo delante de nosotros que pudiera informarnos de qué carreteras están congestionadas y cuáles menos transitadas».

En realidad, sí lo había. Todos los miembros de la familia que habían salido antes.

Comencé a llamarlos. «¿Cómo está el tráfico en tu ruta? —pregunté—. ¿Te has encontrado algún embotellamiento?»

Ése resultó mi gran momento «¡Eureka!», la idea que me llevó a

comprender que sólo necesitaba a alguien que ya estuviera en la carretera para que me dijera lo que estaba ocurriendo. Eso es precisamente lo que más tarde se convertiría en la esencia de Waze.

Muchas de mis start-ups comenzaron de forma similar, tras sentirme frustrado y advertir que otros compartían esa misma frustración, e intentar encontrar una manera de aliviarla.

Aunque ninguna de mis start-ups habría tenido éxito sin el equipo de liderazgo, el detonante para iniciarlas casi siempre fue el mismo. Creé Waze porque odio los embotellamientos. Comencé FairFly porque odio derrochar mi dinero. Pontera (antes llamada FeeX) nació porque pagaba demasiados cargos por los ahorros destinados a mi pensión y Engie porque me sentía como un idiota cuando iba al mecánico. Sabrás más acerca de mis motivaciones y de aquello que hacen mis empresas más adelante en este capítulo.

Para mí siempre es la frustración la que me lleva a ver los problemas. Luego intento determinar si se trata de un GRAN PROBLEMA, uno que valga la pena solucionar. El problema es siempre lo que desencadena el resto y, si es verdaderamente significativo, es posible generar mucho valor, lo que nos convertirá en personas exitosas al solucionarlo.

Este capítulo narra la historia del comienzo de muchas de mis start-ups, que empiezan siempre a partir de un problema y luego siguen enfocadas en ese problema. En definitiva, construir una start-up es difícil, largo y doloroso. Es preciso estar enamorado para tener la pasión suficiente que permita perseverar a través de las etapas difíciles del viaje. Así que mejor que te enamores del problema que intentas resolver.

Una start-up es como enamorarte

Construir una start-up se asemeja mucho a enamorarse. Al comienzo, hay muchas ideas que se pueden desarrollar. Finalmente, eliges una y te dices: «Ésta es la idea sobre la que voy a trabajar»; viene a ser lo mismo que tener muchas citas hasta que finalmente conoces a alguien y te dices que esa persona es «la indicada».

Al principio pasas tiempo únicamente con esa idea, pensando en el problema, los usuarios, el modelo de negocio, todo, de la misma

manera que sólo quieres pasar tiempo con la nueva persona a quien amas cuando empiezas a enamorarte.

Cuando finalmente te sientes lo suficientemente seguro, comienzas a hablar con tus amigos sobre la idea, y por lo general te dicen: «Eso nunca va a funcionar» o «Es la idea más estúpida que he oído».

Lo he escuchado muchas veces. Creo que la gente ya no suele decírmelo con tanta frecuencia, pero al comienzo lo decían mucho. A veces llevas a tu novia a conocer a tus amigos y dicen: «Esa persona no es para ti».

Ése es normalmente el momento en el que te apartas de tus amigos, porque estás enamorado de esa idea, enamorado de lo que estás haciendo, y no quieres escuchar a nadie más.

La buena noticia es que estás enamorado y no los escuchas.

La mala noticia es que estás enamorado y no los escuchas. Pero ésa es la realidad, y es relevante para muchos aspectos de tu vida. Si no amamos lo que hacemos, hagámonos el favor y hagamos más bien algo que amemos, porque, de lo contrario, nos estaremos condenando al sufrimiento. ¡Debemos ser felices!

Puede ser perjudicial desconocer lo que otros te dicen. Quizá los amigos, socios de negocio potenciales o inversores tienen algo importante que decir, y ¡no los escuchas! Sin embargo, al mismo tiempo, es necesario estar enamorado para emprender ese viaje. Será una montaña rusa larga, compleja y difícil. Si no estás enamorado, será excesivamente duro.

Antes de fundar Waze, había estado trabajando como consultor para varias start-ups. Una de ellas era una compañía local de navegación móvil, Telmap, que construía software de navegación para teléfonos móviles que era ofrecido como un servicio a los operadores de telefonía móvil, que, a su vez, lo ofrecían como una suscripción pagada a sus suscriptores. Era, esencialmente, una compañía de negocio-a-negocio-a-consumidor (B2B2C). Telmap obtenía la licencia de sus mapas de terceros, como la compañía israelí Mapa y el gigante internacional de mapeo Navteq. Sin embargo, Telmap no tenía información del tráfico.

Me acerqué al CEO y compartí con él lo que pensaba. La plataforma de Telmap parecía el lugar ideal para desarrollar mi visión.

—A nadie le interesa la información del tráfico —respondió el

CEO, rechazando aquello que yo consideraba una idea brillante—. A la gente le interesa la navegación. No creo que la información del tráfico sea factible.

Por «factible» quería decir «nunca conseguiremos que la gente la use lo suficiente para que valga la pena financieramente para nosotros o para cambiar su ruta de acuerdo con ella».

En aquel entonces, la única manera de usar la información del tráfico era mediante un código de colores aplicado al mapa: verde significaba que no había tráfico, amarillo que sí lo había y rojo que el tráfico era pesado. Pero esa información no era particularmente útil. En las carreteras e intersecciones muy usadas hay tráfico todos los días entre las 8 y las 9 de la mañana, y entre las 4 y las 6 de la tarde, y en esa misma carretera, a medianoche ¡no hay tráfico!

Sin embargo, persistí. Cualquiera que me conozca es consciente de que, una vez que tengo una idea en mente, es casi imposible disuadirme de llevarla a la práctica.

Telmap tenía cincuenta mil usuarios en aquel momento, todos en Israel, y todos usaban sus teléfonos móviles con GPS. Diseñé un modelo estadístico teórico para demostrar que esos cincuenta mil conductores serían suficientes para crear una información «factible» del tráfico. Era un modelo muy sencillo, que cuando creamos Waze se hizo mucho más preciso.

Las cifras del modelo funcionan así: cincuenta mil usuarios de cerca de 2,5 millones de vehículos en Israel (el número de coches y camiones en las carreteras en esa época) constituían aproximadamente el 2 por ciento del total. En una autopista, durante las horas punta, hay entre 1.500 y 2.000 vehículos por carril, así que el 2 por ciento de esa cifra es una muestra de 30 a 40 vehículos por carril.

Ahora bien, si la autopista tiene tres carriles, eso sería entre 90 y 120 vehículos por minuto. Si pudiéramos reunir los datos de la ubicación y la velocidad en todo momento, constituiría una muestra lo suficientemente grande para determinar cómo es el tráfico en esa autopista.

Intenté de nuevo persuadir al CEO, pero evidentemente mi tesis no fue lo bastante consistente para convencerlo.

Aun cuando dejé de tratar de convencerlo, seguía con el deseo de seguir trabajando en ello durante un tiempo; finalmente, cerca de un año más tarde (siempre tarda más tiempo de lo que pensamos), como

resultado de mis antecedentes y mi reputación como consultor de start-ups, un colega mutuo me presentó a dos emprendedores: Ehud Shabtai y Amir Shinar.

Ehud y Amir trabajaban juntos en una compañía de software dirigida por el segundo. Ehud era el CTO, el director de Tecnología, pero en su «trabajo nocturno» había elaborado un producto llamado FreeMap Israel.

La aplicación FreeMap Israel era una combinación de dos partes: navegación y creación de mapas. La aplicación creaba un mapa a medida que ibas conduciendo y lo utilizaba al mismo tiempo para la navegación. Funcionaba en asistentes personales digitales (PDA), pues todavía no existían los iPhones. Como su nombre indica, FreeMap Israel era completamente gratuito, tanto la aplicación como el mapa.

Ehud tenía un problema similar al mío: necesitaba mapas para que funcionara su aplicación, pero era excesivamente caro obtener una licencia de un tercero para usarlos. Era un problema realmente crítico para nuestras dos visiones, porque sin los mapas sería imposible construir una masa crítica de usuarios que generara información factible del tráfico. Pero una start-up no podía costearse los altos precios que cobraban en ese momento las compañías que elaboraban mapas.

Conocer a Ehud y a Amir fue mi segundo momento mágico; fue entonces cuando supe que había encontrado lo que necesitaba para completar mi visión de una aplicación cotidiana para «evitar los atascos de tráfico». Tenía una idea, pero no una forma de implementarla. Ehud tenía la respuesta conceptual y tecnológica para el coste del mapa, además de una visión similar. De hecho, Ehud estaba muchos pasos por delante de mí. Lo mío era una teoría; él en realidad había construido ya mucho de lo que se necesitaba. La magia de los mapas de Ehud, que se dibujaban a sí mismos y creaban un mapa «gratuito», era un prerrequisito para desarrollar una aplicación gratuita que alentara su uso por el número de usuarios necesarios para generar datos de tráfico precisos.

Después de que uniéramos fuerzas en 2007, desde su inicio, estaba claro que Waze sería una aplicación de mapeo/conducción/tráfico que funcionaría con GPS: eso era exactamente lo que íbamos a crear. Ciertamente, éramos conscientes de que los teléfonos inteligentes con sistemas operativos (y, por tanto, con la capacidad de

operar con aplicaciones) y el GPS integrado por potentes chips eran cada vez más populares. Lo que no sabíamos en aquel momento era que Apple habría de revolucionar la industria cuando lanzó la App Store en 2008. Esto, a su vez, dio a Waze su mayor impulso.

La verdadera magia residía en el hecho de que la misma aplicación que recopila los datos los usa también al mismo tiempo: ¡es la *crowdsourcing* de todo!

Identificar un gran problema, uno que valga la pena solucionar

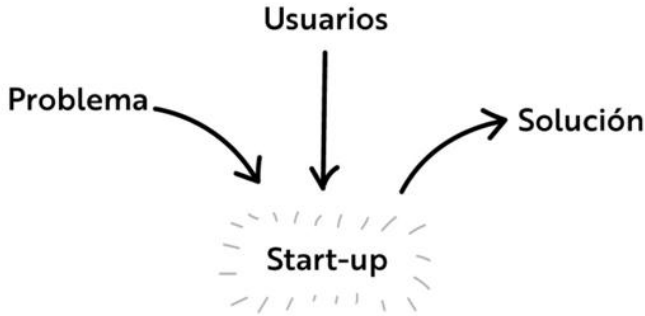
Es necesario comenzar por pensar en un problema —un GRAN problema—, algo que valga la pena solucionar, un problema que, de ser resuelto, hará del mundo un lugar mejor. Luego debemos preguntarnos quién tiene ese problema. Evidentemente, si la respuesta es sólo yo, ni siquiera te molestes en seguir, no vale la pena. Si tú eres la única persona en el planeta que tiene ese problema, lo mejor es consultar a un psiquiatra. Sería mucho menos caro (y probablemente más rápido) que construir una start-up.

No obstante, si muchas personas tienen ese problema, *entonces hablemos con ellas para comprender su* ***percepción*** *del problema. Sólo después de hacerlo, construiremos la solución.*

Cuando se sigue ese camino, y la solución finalmente funciona, habremos creado valor, que es la esencia del viaje.

Sin embargo, si comenzamos por la solución, es posible que estemos construyendo algo que a nadie le interese, y eso es frustrante cuando se ha invertido tanto esfuerzo, tiempo y dinero. De hecho, la mayor parte de las start-ups mueren porque no consiguen establecer el APM, algo que sucede en muchos casos si te centras en la solución y no en el problema.

Hay muchas razones para comenzar por el problema, además de aumentar la probabilidad de crear valor. Otra razón fundamental: la historia será mucho más sencilla y atractiva; la gente entiende la frustración y puede conectarse con ella.



Encontremos una **solución** para muchos **usuarios** con un **problema**

Las empresas que se enamoran de un problema se preguntan todos los días: ¿estamos avanzando hacia la eliminación de ese problema? Hablan de una historia: «Éste es el problema que solucionamos», o incluso mejor, la reducen a «Ayudamos a las personas XYZ a evitar los problemas ABC», mientras que, para las compañías que se centran en la solución, su historia comenzará con «nuestro sistema...» o «nosotros». Si el centro es una persona, resulta mucho más difícil ser relevante. Si la historia se refiere a los usuarios y se enfoca en el problema, será mucho más sencillo conseguir relevancia.

¿Por qué tiene la gente respuestas tan reactivas a las ideas de nuestra empresa?

La gente siente aprensión frente al cambio. Seguramente hemos incubado la idea durante largo tiempo y hemos tenido el tiempo necesario para adoptarla o adaptarla a la visión, pero para otros es algo completamente nuevo. En especial si es la primera vez que nos dedicamos a un emprendimiento, sin un nombre reconocido, el cambio que proponemos puede ser tan drástico que puede suscitar una respuesta negativa. La gente necesita tiempo para sentirse cómoda con una idea.

Crear una empresa es un salto de fe. Si no estás dispuesto a sacrificarte —a renunciar a tu salario, cargo y título actuales—,

entonces no estás profundamente enamorado. Si no estás dispuesto a renunciar a un deporte o a una afición, no le dedicarás la suficiente atención a tu start-up para emprender el viaje.

¿Cómo saber cuándo estás preparado para lanzar una start-up? Cuando estás dispuesto a sacrificar todo eso. Ésa es la medida más importante. Si te dices «seguiré trabajando en mi empleo actual, pero en cuanto consiga el capital, me retiro y comienzo mi propia compañía», entonces no va a suceder. No estás mostrando suficiente compromiso, lo cual, en términos generales, les dirá lo mismo a los inversores: que no estás comprometido. Y si no lo estás, ¿por qué deberían comprometerse ellos?

¿Cuál es el problema que intentamos solucionar?

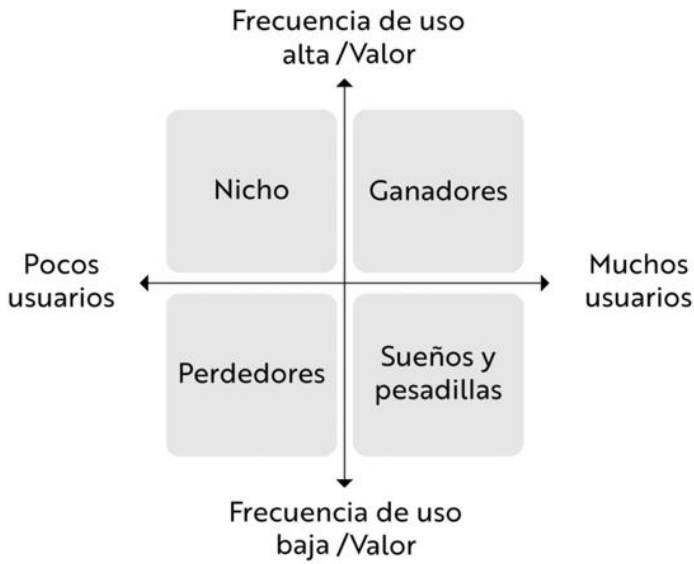
El tema fundamental de este libro es «Enamórate del problema, no de la solución». Un problema se define con facilidad. Cuando hablamos de él a otra persona, ésta debería decir: «Sí, ¡yo también tengo ese problema!». En la mayor parte de los casos, las personas darán su versión del problema y dirán cómo les frustra cuando les sucede. Cuanto más escuchemos a otras personas hablar sobre su versión del problema, más sabremos que la gente lo percibe como algo real, lo cual significa que la percepción de nuestra propuesta de valor será real.

Y si además de describir su percepción del problema, agregan cuánto valorarían que desapareciese, sabremos que estamos ante un problema doloroso. Pero antes de precipitarnos a elaborar una solución, es necesario preguntarnos —y luego validarlo con personas que enfrentan ese problema— hasta qué punto es doloroso (es decir, qué valor proporciona solucionarlo) o con qué frecuencia se enfrentan a él.

Si solucionamos un problema al que la gente se enfrenta cada día —y, de ser posible, algunas veces al día, por ejemplo, durante su trayecto a la oficina y de regreso a casa—, estamos ante algo grande. Cuando Google estaba dialogando con nosotros acerca de adquirir Waze en 2013, su CEO Larry Page nos explicó que Google estaba interesada en un «modelo de cepillo de dientes», algo que se use dos veces al día, exactamente lo que era nuestra empresa. Los problemas

se ajustan a una matriz con dos ejes: *mercado posible total* y *dolor*.

Matriz de cualificación



Cuando pensemos en un problema, debemos observar esta matriz y hacernos dos preguntas:

1. ¿Cuál es el tamaño del mercado posible? ¿Cuántas personas tienen ese problema? ¿Cuántos negocios se ven afectados por él?
2. Luego la pregunta más importante: ¿hasta qué punto es doloroso? El dolor puede medirse a través de uno o dos factores: amplitud (muy muy doloroso) o frecuencia (nos afecta a menudo).

Una vez definido el problema, regresemos a la matriz y miremos dónde se ubica. Miremos cada uno de los cuatro cuadrantes de la matriz.

- «Ganadores» es fácil de comprender, pero difícil de encontrar. Están ubicados en la esquina superior derecha, donde hay

muchos usuarios y una alta frecuencia de uso (valor): pensemos en Facebook, Google, WhatsApp y Waze. Si se le pregunta a alguien cómo oyó hablar de Waze, lo más probable es que haya sido mediante el boca a boca, por amigos. Todas las compañías exitosas en el espacio de los consumidores han crecido a partir de amigos que se lo cuentan a otros amigos. Si el producto se usa con alta frecuencia, la oportunidad de que suceda es drásticamente mayor, porque habrá muchas ocasiones de usar el producto y muchas más de hablarles a otros acerca de él.

- «Nicho» podría ser una compañía muy exitosa, con un potencial de enorme impacto para unos pocos (pensemos en la cura para un síndrome médico poco común). O imaginemos que se crea un mercado para jets privados subutilizados. Se genera una buena cantidad de ahorros con ese modelo, pero es relevante para un mercado potencial muy pequeño (y adinerado). Los nichos tienen un mercado potencial pequeño, pero su frecuencia de uso o valor es muy alta. Son compañías bastante buenas.
- «Perdedores» están en el campo de la matriz donde hay pocos usuarios y un bajo uso/valor.
- «Sueños y pesadillas» es la categoría del mercado potencial de «todos», pero donde hay bajo valor o poca frecuencia de uso; por ejemplo, un servicio para renovar el carnet de conducir. Aun cuando ir a Tráfico siempre se percibe como una pérdida de tiempo, sólo sucede una vez cada cinco o diez años. La gente desea creer en sus sueños, pero, en realidad, en este caso son pesadillas porque no hay suficiente valor al que se pueda acceder a través del mercado potencial.

Los problemas pueden medirse por la frecuencia de uso, la magnitud de la frustración, el coste alternativo o el tiempo ahorrado. Cualquiera que sea el modelo, la solución puede cambiar varias veces a lo largo del camino hacia el APM (el cual, en pocas palabras, significa que hemos establecido cómo crear valor para nuestros usuarios).

Exploraré el APM en más detalle en el capítulo 8.

El problema, no la solución, es casi siempre la motivación fundamental y la razón para crear una start-up. Desde luego, hay compañías exitosas que comenzaron sin un problema, como las

primeras start-ups en el campo de las redes sociales o las compañías de juegos online, pero mi enfoque es que se debe siempre comenzar con el problema y no con la solución.

Encontrar el punto de dolor

¿Cómo saber si vale la pena desarrollar un problema?

Siempre comienzo por buscar «el dolor». Para mí, es motivado principalmente por la frustración. Ciertamente, es posible que haya otros aspectos que contribuyen al dolor, pero la frustración es crítica para que cualquier persona actúe. Si me encuentro con algo que me desagrada o que me enoja, empiezo a pensar cómo arreglarlo.

Mis más grandes frustraciones recurrentes son las pérdidas de tiempo, como hacer cola (en los supermercados, en los embotellamientos de tráfico, en los controles de seguridad de los aeropuertos, aguardar el telesilla en las pistas de esquí) o malgastar dinero.

Odio tener la sensación de que me están estafando.

El problema que Waze se propuso solucionar era cómo podían evitar los conductores habituales los atascos de tráfico: sencillo, directo y algo con lo que podemos identificarnos. La historia es similar para las otras compañías que he creado o a las que me he unido desde el primer día. Éstos son algunos de los puntos de dolor de los que se ocupan:

- **Moovit.** Maneja la frustración de esperar a que llegue el bus; es el Waze del transporte público, y responde a las mismas preguntas: ¿cómo llego de aquí hasta allí de la manera más rápida posible (en este caso, en transporte público)?
- **Engie.** Maneja la frustración de ir al taller mecánico, donde la mayoría de nosotros nos sentimos entre desamparados e idiotas.
- **Pontera.** Fundamos FeeX, que en 2022 cambió de nombre a Pontera, para solucionar el problema de que la gente sabe muy poco acerca de sus planes de pensiones. La mayor parte de la gente sabe cuánto está pagando en cuotas, no cuáles son los ahorros esperados para su pensión. Cuando era joven, mi padre alguna vez me dijo que si no sabes cuánto estás pagando, seguro

que es demasiado. Resulta que la transparencia, y actuar a partir de ese conocimiento, nos ayudará a que seamos más ricos cuando nos jubilemos.

- **FairFly.** Se ocupa del mayor secreto de la industria de los viajes: qué pasa con los costes de los vuelos una vez que has reservado uno. Nadie lo sabe, porque nadie compara los precios después. El coste de los vuelos cambia todo el tiempo, antes de que reservemos un vuelo, pero también después de hacerlo, así que si el precio baja, en realidad es posible reservar de nuevo el mismo vuelo a un menor precio.
- **Refundit.** Cuando uno viaja y va de compras en Europa, tiene derecho a que le devuelvan los impuestos pagados por las compras realizadas. Este impuesto no es insignificante: en promedio, puede ser más del 20 por ciento del precio de compra. Pero cuando intentamos recuperar el dinero, sencillamente no es posible. Puede que haya una larga fila en la aduana, que la tienda no disponga de los formularios correctos o que cuando preguntamos dónde se encuentra la oficina de devolución de impuestos, nos digan que está en otra terminal. El resultado es realmente frustrante. En el 90 por ciento de los casos, la gente no consigue la devolución de su dinero.
- **Fibo.** Declarar impuestos es algo complejo y caro en la mayor parte de los países fuera de Estados Unidos. El resultado es que siempre se malgasta una buena cantidad de dinero. (Recordemos que odio el derroche, y malgastar dinero ciertamente lo es.)

Veamos más de cerca algunas de estas compañías.

Pontera: jubílate más rico

El año 2008 fue deprimente, aunque es algo que no es sorprendente debido a la grave crisis económica. Cuando recibí el extracto anual de mi plan de pensiones a finales de año, vi que había perdido cerca de un 20 por ciento de mis ahorros a largo plazo. Aún peor, descubrí que me cobraban un 1,5 por ciento en cuotas de gestión por perder ese dinero.

Me sentí frustrado, no tanto porque estaba pagando cuotas, sino

porque no sabía que lo estaba haciendo. Les pregunté a algunos de mis amigos; ninguno lo sabía tampoco. Cuando nadie lo sabe, es la definición exacta de un secreto. Un mercado lleno de secretos, con información unidireccional, está llamado a la disrupción si creas transparencia. Luego comencé a investigar más profundamente y advertí que nadie comprende realmente cómo funcionan los ahorros de los planes de pensiones, ni cuál es el valor esperado de esos ahorros en el momento de la jubilación.

Se me ocurrió la idea de crear Pontera para ayudar a manejar la transparencia de los planes de pensiones y sus cuotas. Obviamente, los rendimientos son mucho más importantes que las cuotas, pero si ampliamos el panorama, el rendimiento neto corresponde al rendimiento nominal menos las cuotas, acumulado a lo largo de los años, entre el momento actual y cuando nos jubilemos. Esto representa una parte importante de los ahorros que recibiremos.

Comenzamos en Israel con las cuotas y, cuando nos mudamos a Estados Unidos, hicimos varios cambios de producto hasta entender bien el mercado y sus necesidades. Cuando empezamos en Israel, atrajimos rápidamente a usuarios mostrándoles cuánto estaban pagando (en comparación con otros individuos en similares circunstancias, lo cual se convirtió en el «evento desencadenante» fundamental para atraer usuarios y para actuar).

Comenzamos en Israel centrados en las cuotas y no en los rendimientos porque, en aquella época, no había manera de comparar los rendimientos, y pensamos que así sería más sencillo de vender y atraer usuarios. Al llegar a Estados Unidos, pensamos en usar el mismo concepto, pero descubrimos que las cuotas implicadas en «cuentas retenidas» (*held-away accounts*) como los planes 401(k) y 529 eran sólo la punta del iceberg. Tardamos varios años en calcular de nuevo el APM y advertir que la naturaleza del problema en Estados Unidos es muy diferente. En dicho país, cuando eres contratado por un nuevo empleador, los beneficios de la contratación incluyen a menudo un plan 401(k). Cada persona puede definir su contribución al 401(k) y elegir dónde invertirla. En más del 80 por ciento de los casos, la gente suele escoger la inversión que le ofrecen por defecto y no suele cambiar a lo largo de los años. Esta opción por defecto es habitualmente de bajo riesgo y bajo rendimiento, y lo que es peor, nadie se ocupa de la gerencia o la supervisión de nuestros ahorros más

importantes a largo plazo. De hecho, las cuentas por defecto 401(k) tienen como resultado rendimientos mucho más bajos que las cuentas gerenciadas, y si se tiene en cuenta el efecto acumulado, la diferencia puede llegar a significar una sustanciosa cantidad cuando nos jubilemos. Actualmente, Pontera es una plataforma en la que asesores financieros manejan las cuentas 401(k) y otras cuentas para sus clientes. Pontera es el puente que te lleva a cobrar una mejor (más alta) pensión.

Solución FairFly: ahorrar dinero después de reservar

Cuando uno de mis hijos tenía trece años, lo llevé a Orlando para celebrar su bar mitzvá. Después de todo, ¿qué joven de trece años rechaza una visita a Disney World?

Reservé un apartamento en un complejo vacacional de Orlando por 120 dólares la noche, lo cual parecía ser un precio maravilloso. Sin embargo, una semana antes del viaje, descubrí, para mi sorpresa, que el complejo vacacional estaba prácticamente desocupado, y que el precio era de 120 dólares por toda la semana. Cancelé de inmediato la primera reserva e hice una nueva. Puse un recordatorio para verificar de nuevo dos días antes del viaje; con esos precios, incluso podría pasar que «me pagaran por ir allí» y, en efecto, dos días antes del viaje, el precio era de 120 dólares por toda la semana *incluyendo el desayuno*.

Me di cuenta de que esta experiencia aplicaba también a un ejemplo mucho más común de precios que varían después de hacer una reserva: el coste de los vuelos de avión.

FairFly es otro gran ejemplo de cómo convertir la frustración en una compañía. ¿Qué pasa con el precio de los billetes una vez que se reserva un vuelo? La realidad es que no lo sabemos, porque nadie compara los precios después de haber hecho una reserva. Pero el precio de los vuelos continúa subiendo y bajando todo el tiempo. Mientras la reducción del precio sea mayor que el coste por cancelar, vale la pena reservar de nuevo el mismo vuelo por un precio menor.

Cuando estaba en Waze y necesitaba programar un viaje de trabajo a Nueva York, unos días después de haber hecho la reserva, otro de los empleados de la empresa pidió acompañarme en el viaje. Le respondí que vale y volví a entrar en Expedia para reservar el

billete.

Para mi sorpresa, ¡descubrí que era un 30 por ciento más barato que el que yo había pagado!

Por aquella época viajaba con mucha frecuencia para la empresa, y muchos otros empleados también lo hacían, así que no era un problema menor. Lo mismo sucede en las grandes corporaciones. Resulta que el precio promedio de los billetes cambia cerca de noventa veces desde el momento en que se hace la reserva hasta el día del vuelo. El viaje para celebrar el bar mitzvá pudo haber sido el detonante para crear FairFly, pero fue al reservar el pasaje a Nueva York cuando advertí que este problema —llamémoslo una oportunidad— es realmente sistémico y no únicamente una ocurrencia ocasional o una coincidencia.

Refundit: simplificar las compras libres de impuestos en Europa

Unos pocos años atrás, visité Madrid con mi esposa. El último día queríamos comprar algo en una tienda de artículos deportivos. Yo ya había tenido la experiencia de solicitar la devolución de impuestos por las compras realizadas en Europa, y sabía que era un problema que valía la pena solucionar. Estaba buscando confirmación por parte de un usuario sin experiencia —mi esposa—, así que le pedí que realizara el proceso mientras yo observaba.

Y aunque pueda parecer que le estaba tomando el pelo a mi mujer creándole un trabajo adicional, no hay nada más importante para comprender la frustración de un usuario que observar cómo se desencadena. E incluso puede ser más crítico aún cuando se observa a un nuevo usuario intentando hacer algo por primera vez.

Mi esposa le preguntó al dueño de la tienda si tenía los formularios pertinentes para solicitar la devolución de impuestos. Él respondió que no los tenía. Mientras miraba a las otras personas que hacían cola con nosotros, lo que pensé es que el vendedor no deseaba perder tiempo con ese asunto; quería vender más o atender a más clientes. En aquel momento, mi esposa estaba dispuesta a renunciar, como la mayor parte de la gente lo haría en una situación semejante, pero yo insistí en que fuéramos a otra sucursal de la tienda que tuviera los formularios correctos.

Nos tomó sólo unos diez minutos averiguar qué necesitaba, pero

luego esperó casi una hora para que le entregaran los formularios. Había una fila de aproximadamente diez personas y sólo un empleado para ocuparse del trámite. Una espera de una hora para ahorrar cerca de 15 euros ciertamente no vale la pena, pero la experiencia era muy importante para entender cuán doloroso es el proceso.

Finalmente, le dieron todo lo que necesitaba.

Cuando llegamos al aeropuerto, pasamos por el segundo proceso para reclamar la devolución de impuestos, que es la aprobación de la aduana. Para nuestra sorpresa, fue bastante fácil y rápido, pero luego era necesario ir a una oficina más, la de Global Blue, la compañía que se encarga de la devolución, y allí la fila era muy muy larga, y el tiempo del que disponíamos demasiado corto, así que no conseguimos reclamar la devolución de impuestos antes de la salida de nuestro vuelo.

Éste es el problema que soluciona Refundit: los estimados 26.000 millones de euros al año que no son reclamados por los millones de turistas que viajan continuamente a Europa.

He oído muchas historias de gente que me dice: «Espera, deberías escuchar lo que me pasó a mí...», «No podrás creer mi historia...». Confía en mí, te creo.

Llegados a este punto, te habrás dado cuenta de que no me gusta derrochar el dinero, como tampoco me gusta hacer cola.

Fibo: presentar una declaración de impuestos es complejo y caro

Cuando hablo con gente en diferentes partes del mundo, les pregunto con frecuencia: «¿Cómo es el proceso de presentar una declaración de impuestos en tu país?». En países diferentes de Estados Unidos, donde no es algo complejo —uno puede llevar los documentos al H&R Block [una firma asesora en materia de impuestos] más cercano o presentarlos en línea usando TurboTax—, declarar impuestos es un verdadero dolor de cabeza. Siempre oigo que es complicado, caro o ambas cosas. Ciertamente es un gran problema para mucha gente en todo el mundo. En Estados Unidos, todos los ciudadanos están obligados a declarar impuestos anualmente. No sucede lo mismo en otros países, donde la gente no tiene que declarar personalmente los impuestos, pues depende de las deducciones mensuales que se le

hayan hecho. En Israel, por ejemplo, únicamente el 5 por ciento de la población adulta presenta una declaración de impuestos. En el Reino Unido, es cerca del 25 por ciento.

¿Veis a dónde quiero llegar? Si no es obligatorio, y además es complicado y caro, la gente sencillamente no declara impuestos y, como resultado de ello, cuando tienen derecho a un reembolso, puesto que no lo reclaman, se quedan sin él.

En Israel, el 80 por ciento de los empleados tienen derecho a un reembolso, pero no se molestan en reclamarlo. El resultado es la asombrosa cifra de 10.000 millones de séqueles que nunca se devuelven. Esto me enoja tanto como el problema que soluciona Refundit. No es sólo que no me guste derrochar dinero, ¡sino que me desagrada especialmente cuando hay muchísima gente que podría aprovechar ese dinero!

En todos los ejemplos anteriores, me enamoré del problema y era una historia fácil de contar. Quienes me escuchaban se vinculaban de inmediato con el problema. Sin embargo, en todos estos casos, me tomó años encontrar el equipo adecuado —Yoav, Eyal y David en Pontera; Aviel y Ami en FairFly; Ziv en Refundit; Roi y Dana en Fibo—. Luego comenzó el viaje, y fueron los equipos los que nunca renunciaron, y pasaron por la montaña rusa y los retos de cruzar el desierto.

Cuando el problema desaparece

Por lo general, los problemas no desaparecen solos. Pero la percepción del problema sí que podría desaparecer. Esto fue lo que sucedió con Mego, una start-up que fundé para manejar la frustración que genera ir a la oficina de correos.

Mego nació de mi frustración al recibir una nota de la oficina de correos donde me informaban de que había recibido un paquete.

En gran parte de Estados Unidos esto no es un problema, porque el cartero lo deja en tu puerta incluso si no estás en casa. Si vives en un edificio, el paquete habitualmente lo recibirá el portero. Por esta razón, los paquetes en Estados Unidos por lo general están dirigidos a

una dirección, no a una persona.

En Israel y en Europa, sin embargo, el paquete no está vinculado a una dirección, sino a una persona específica. Por tanto, si esa persona no está en casa cuando llega el cartero, el destinatario recibe una nota donde se le informa de que debe acercarse a la oficina de correos. Desde luego, normalmente la oficina en cuestión sólo está abierta unas pocas horas, que suelen ser poco convenientes, cuando la gente está aún trabajando, y cierra temprano. Y si eso no fuese suficientemente desalentador, hay también largas colas y nunca encuentras un lugar para aparcar.

El resultado: en Israel, cerca del cien por cien de los paquetes no se entregan en el primer intento. La situación no es mucho mejor en el Reino Unido, donde sólo un tercio de los paquetes se entregan en el primer intento.

Mego les ofreció una alternativa a quienes recibían avisos de la oficina de correos. Por una pequeña suma, se puede escanear el aviso, escanear nuestra identificación y alguien recogerá el paquete por nosotros. El coste: unos 5 dólares por entrega.

Creamos la empresa en 2016 y comenzamos a probar el servicio en Israel. A la gente le fascinó. Sin embargo, en 2017, la oficina de correos introdujo una serie de cambios dirigidos a solucionar algunos de sus principales problemas y a partir de entonces ya era posible recoger los paquetes en las tiendas locales 7-Eleven o en casilleros ubicados en lugares estratégicos en todo el país. En la oficina misma de correos, ya era posible hacer una reserva para una hora específica a través de la aplicación del servicio postal o a través de un mensaje de texto. Ciertamente, eso redujo la frustración de los clientes. Además, la oficina de correos permanecía abierta hasta tarde (hasta las 8 de la tarde y en ocasiones incluso hasta medianoche).

El servicio de Mego aún tenía valor, pero la percepción del problema desapareció gracias a los cambios introducidos por la oficina postal. Si consideraras el problema en 2016, crearías una empresa, como yo hice. En 2017, no lo haríamos. A veces, es cuestión de oportunidad. A partir de ese momento, cerramos la compañía.

Por otro lado, también he invertido en start-ups en las que no soy el fundador, pero me gustan la idea y el CEO. Mi estrategia habitual en esos casos es unirme a la junta directiva para poder contribuir con mi tiempo y experiencia. Algunos ejemplos son SeeTree, Weski,

Dynamo, Pumba y Kahun.

MÁS ACERCA DE ALGUNAS DE MIS START-UPS

Además de las start-ups que fundé a partir de problemas de los que me enamoré, estoy involucrado en otra serie de empresas a las que me uní mucho antes de que empezaran. En la mayor parte de los casos, ayudé al equipo que las creó o al CEO a comenzar el proyecto, luego invertí en él y más tarde orienté al equipo a lo largo del camino y me convertí en miembro de su junta directiva.

SeeTree es una de ellas. Conozco a su CEO desde hace cuatro décadas, y cuando él apenas empezaba a pensar en crear una start-up después de una larga y exitosa carrera, comencé a ayudarle. Fui el primer inversor de la compañía y actualmente formo parte de la junta directiva.

La magia de SeeTree reside en el espacio agrícola y, como su nombre indica, más específicamente en el mercado del cultivo de árboles, donde contribuye a incrementar drásticamente la producción. Los agricultores que tienen millones de árboles disponen de muy poca información, y ciertamente carecen de datos fiables sobre lo que ocurre en sus campos.

La solución de SeeTree utiliza drones que sobrevuelan el terreno al nivel de los árboles analizando los ejemplares para determinar si hay alguno que tiene problemas y diseñar un plan factible para reestablecer su producción. La meta del proceso es incrementar la producción de los árboles entre el 5 por ciento y el 20 por ciento un año tras otro.

WeSki es otra start-up en la que estoy involucrado. Fui mentor del equipo en el programa de Emprendimiento Zell, y he seguido involucrado desde entonces atravesando un impactante viaje en montaña rusa, que incluyó llegar casi al cierre, dos años de interrupción del servicio debido a la COVID-19 y mucho más.

WeSki se ocupa de mi afición preferida: el esquí. Actualmente, cuando se intenta programar unas vacaciones de esquí, existen dos opciones: comprar un paquete con todo incluido o hacerlo tú mismo, pasando a menudo horas en Internet armando tu propio paquete a medida. WeSki es un servicio semejante a un Lego, que construye el propio cliente, para ofrecer la flexibilidad de un servicio a medida en una fracción del tiempo requerido. Si nos encontramos en la Costa Este de Estados Unidos y pensamos coger unas vacaciones de

esquí de una semana en las montañas Rocosas, yo sugeriría ir a Francia usando WeSki para hacer la planificación y así el viaje será mucho mejor y menos caro.

Al CEO de **Kahun** lo conozco desde la secundaria. Sin embargo, el CTO ha sido amigo mío en primaria, secundaria y durante el servicio militar, y ha trabajado conmigo en Waze. Ambos tienen una considerable experiencia en el mundo de las start-ups tecnológicas, y experimentaron una exitosa salida como fundadores de una start-up adquirida por LivePerson. Unos dos años antes de comenzar acudieron a mí para plantearme la idea y les dije que el problema que deseaban solucionar era real y bastante considerable; en cuanto estuvieran preparados, yo lo estaría también. Transcurrió un año y medio, o quizá dos, hasta que comenzaron oficialmente. Yo fui uno de los primeros inversores (a través de mi empresa de inversión), pertenezco a la junta directiva y siempre estoy disponible para ellos. El problema del que se ocupan es uno de los más grandes: el de los datos en el área médica. Resulta que la mayor parte de los datos que se encuentran en dicha área están en forma de texto, como libros, artículos, investigaciones, etcétera. Kahun convierte esos textos en datos y crea un sistema de inteligencia artificial para diagnósticos, revisión previa de pacientes y para ayudar al personal médico a estar mejor preparado.

Encuentra tu pasión

La pasión por hacer un cambio debe ser mayor que nuestro temor al fracaso y el coste alternativo. Esto es lo que llamo la «zona del emprendimiento», porque no toda persona con una gran idea tiene la personalidad necesaria para crear una start-up.

Eso no aplica por igual a todo el mundo, pero el común denominador es decirse: «No continuaré con lo que estoy haciendo actualmente. Estoy dispuesto a sacrificarme, a dar un salto de fe».

Esto es lo que quiero decir por «coste alternativo». Es el precio que se paga por emprender el viaje de crear una start-up, bien sea por rechazar otras opciones o por dejar la ocupación actual.

Hay sentimientos muy fuertes que crean un compromiso emocional que lleva a la pasión. En mi caso, la frustración o el

derroche podrían llevarme a esa pasión, en otros casos puede ser el amor, el odio o la venganza.

Nir Zuk, el fundador de la compañía de ciberseguridad Palo Alto Networks, fue uno de los primeros empleados del gigante israelí en ciberseguridad Check Point Software, pero tuvo un desacuerdo con la gerencia y creó su propia compañía para competir con Check Point.

Si mi pasión es evitar la frustración a cualquier precio, su pasión es la venganza. Incluso me contaron que había encargado una matrícula para su coche en California: CHKP KLR («Check Point Killer»).

Es posible que Zuk sea quien ría último en este caso: en 2021, Palo Alto Networks tenía una capitalización en el mercado (el valor de la empresa) de 52.000 millones de dólares, y en 2020, ingresos anuales de más de 4.000 millones, en comparación con Check Point, cuya capitalización en el mercado fue «únicamente» de 15.000 millones de dólares, e ingresos anuales por encima de los 2.000 millones. En diciembre de 2021, Check Point fue retirada del índice Nasdaq-100 y Palo Alto Networks la reemplazó.

La forma más fuerte de la pasión no es la que proviene de cómo ganar más dinero. Más bien es la de cambiar el mundo para hacer de él un lugar mejor.

Pensamos que la propuesta de valor de la aplicación Waze era encontrar la ruta más rápida y ahorrar tiempo. Pero no lo es. Como mencioné antes, la gente desea principalmente saber cuál es la hora estimada de llegada (ETA) cuando conduce de Cupertino a San Francisco. Les preocupa menos si será más rápido por la interestal 280 o por la autopista 101. En suma, para tener éxito deberemos saber qué motiva a la gente. En la mayor parte de los casos se trata de su compromiso emocional con respecto al problema, y el valor real percibido será probablemente diferente del valor percibido en nuestra historia. Por ahora, basta con encontrar un problema que nos motive, del que podamos enamorarnos.

Ir más allá de una «muestra de uno»

Enamorarse del problema comienza, por lo general, con una perspectiva personal. Eso tiene sentido: nadie intentará solucionar un

problema que no le importa. Pero es importante sintonizar nuestro pensamiento con la experiencia de otros, de las masas, por decirlo así.

Como individuos, somos una muy buena muestra... de exactamente una persona. Tendemos a desconocer el hecho de que hay otras personas que no piensan como nosotros. Hacemos algo de determinada manera y creemos que es la única forma de hacerlo, o nos apegamos a nuestra percepción del problema e imaginamos que, por consiguiente, es el problema de todos. No lo es. La gente no es igual. Habitualmente no hay una única manera correcta.

Si escuchamos la esencia de un mismo problema descrita por varias personas desde distintos ángulos, entonces sabremos que es un problema real. Las emociones son poderosas motivaciones para el cambio.

Cuando creamos Engie, fue porque todo el tiempo se hablaba acerca del mismo problema: nos sentimos desvalidos, o sentimos que nos están robando, o nos sentimos como idiotas cuando vamos al taller mecánico. A menos que seamos expertos en bujías, niveles de aceite y cosas como ésas, no tenemos ni idea de qué pasa con el vehículo. Y menos aún del presupuesto. Las reparaciones pueden costar 200 o 2.000 dólares. No sabemos cuál será el coste hasta que el coche esté subido en la plataforma.

«¿Quiere un presupuesto? Déjeme abrir el capó, sólo entonces se lo podré decir.» En realidad, en la mayoría de los casos, lo que hacen, sencillamente, es conectar el ordenador del vehículo con el computador que hace los diagnósticos y no es necesario siquiera ir a un taller para eso.

Pagamos de mala gana la cuenta, pues a menudo sentimos que nos han estafado. Por lo general, no es así. La mayor parte de los mecánicos son profesionales honestos, pero la percepción sigue ahí. En efecto, la investigación que realizamos para Engie muestra que cerca de tres cuartas partes de la gente cree que la están timando, cuando, de hecho, cerca de tres cuartas partes de los mecánicos son profesionales honestos. El reto es determinar quién es quién dentro del grupo más amplio de mecánicos disponibles. La incertidumbre exacerba el sentimiento de impotencia.

Hay una historia que me gusta mucho explicar en mis presentaciones. Vamos al taller y el mecánico nos dice que hay que reemplazar el carburador. Estamos de acuerdo. Pero hay un problema:

nuestro coche no tiene carburador. ¡Hace décadas que los fabricantes no hacen vehículos con carburador! ¡Eso demuestra lo ignorantes que somos!

El otro problema con los mecánicos es que no hay una manera de comparar precios entre diferentes talleres. Cuando el vehículo necesita un nuevo alternador, no es posible llevarlo al siguiente taller más cercano simplemente porque el alternador no funciona y el coche no puede arrancar. Si no podemos comparar precios, significa que el mercado está «roto».

Creamos Engie para manejar ese mercado «roto» y las frustraciones que implica reparar el coche. Diseñamos un aparato que se conecta al puerto de datos de nuestro vehículo (todos los coches nuevos fabricados durante los últimos veinte años lo tienen).

La USB de Engie fue diseñada para comunicarse con un teléfono inteligente y dar una descripción en tiempo real en un inglés comprensible de cuál es el problema del vehículo. ¿Está baja la presión de los neumáticos? ¿Necesitamos reemplazar los frenos? Luego despliega una lista de talleres disponibles en la zona con un presupuesto para repararlo. El tamaño del mercado de los talleres mecánicos —cuánto pagan los dueños de los vehículos cada año por reparaciones— se acerca a los mil millones de dólares.

¡Ciertamente parecía un mercado que valía la pena examinar! No pensamos que Engie sería usado con mucha frecuencia porque los vehículos, por fortuna, son bastante resistentes, pero descubrimos que, para estar tranquila, la gente usaba habitualmente la función «verifique el coche» de la aplicación.

El lado de los consumidores de Engie funcionó maravillosamente, con una alta retención y frecuencia de uso. De hecho, mucho mejor de lo esperado: cerca de cinco a seis veces al mes. Cuando inicialmente tratamos de determinar el modelo de negocio, teníamos como meta un mercado. Una vez que el conductor sabía que había un problema con el coche, pedíamos un presupuesto para la reparación en los talleres que se encontraban en el vecindario del conductor. La aplicación ofrecía la ventaja de saber con exactitud qué había que reparar, pero resultó que con eso no bastaba. Era una carga para los consumidores renegociar el presupuesto con su mecánico local, pero no lo suficiente como para cambiar de mecánico. Una exploración más profunda reveló un mercado muy complejo, en el que consumidores, mecánicos

y concesionarios tienen perspectivas muy diferentes sobre el mercado, y cada grupo tiene su propia agenda. Ensayamos un modelo de negocio diferente al del diagnóstico remoto, para que el propio mecánico se pusiera en contacto —proactivamente— con el conductor cuando había un problema, pero fue demasiado tarde y no fue significante.

Al final de una travesía de seis años, Engie cerró. Un gran problema y una historia poderosa son muy buenos puntos de partida, pero no siempre son suficientes para tener éxito. Pudimos determinar el APM para los consumidores, pero no para un mercado ni para una herramienta de retención.

Estábamos llegando al final de la financiación, y habíamos iniciado diálogos con unos nuevos inversores en Asia. Luego nos golpeó la COVID-19 y los inversores se esfumaron. Sencillamente, no teníamos más fondos para continuar ni para encontrar otro inversor.

Fue como dijo alguna vez Michael Jordan: «Nunca he perdido un partido, sólo me quedé sin tiempo».

Obviamente, la travesía de Engie, como todas las otras, fue un largo viaje por una montaña rusa de fracasos. Hubo altibajos, incluyendo un cambio de varios CEO (que hoy pienso que fue un error), pero la baja de la que no pudimos recobrarnos fue la desaparición de un inversor que le dijo a la compañía que estaba dispuesto a invertir y luego desapareció. Esto, junto con la falta de apoyo de parte de los inversores durante la pandemia, llevó a Engie a su fin.

El camino fácil no es para las start-ups

Sin importar qué se haga, construir una start-up es un gran reto, quizá el viaje más difícil que se pueda emprender. Habrá momentos en los que uno se pregunte: «¿Por qué diablos decidí emprender este viaje?».

Si no somos verdaderamente apasionados, si no estamos realmente enamorados, no tendremos suficiente energía propia para superar los momentos difíciles, pero si estamos enamorados, no pensaremos en nada más.

¿Qué tal construir una start-up como un segundo trabajo o mientras se mantienen otros compromisos? La respuesta es sencilla.

Para emprender con éxito el viaje de una start-up, es necesario invertir el 200 por ciento de nuestro tiempo, esfuerzo y atención, todo para la start-up, y un 0 por ciento para todo lo demás. Nada más funciona. Estamos a punto de embarcarnos en una montaña rusa, un viaje lleno de pesadillas que será un reto tan grande que, si no comenzamos con suficiente pasión, no lograremos superar.

Si no nos enamoramos del problema, simplemente no podremos pasar el punto en el que sentimos que nada funciona y estamos preparados para abandonarlo todo.

CONSEJOS PARA START-UPS

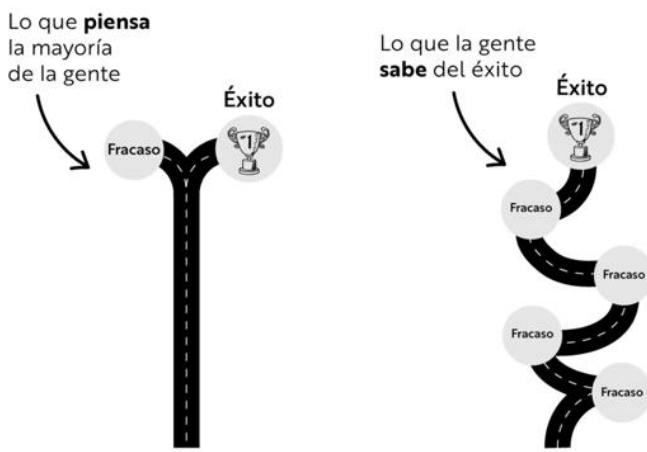
- Evitemos la trampa de enamorarnos de la solución. Enfoquémonos más bien en el problema que intentamos solucionar.
- Una historia centrada en la solución comienza con «Mi compañía hace...» o «Mi sistema sirve para...». Una historia centrada en el problema comienza con «Nosotros resolvemos el problema...». Una historia centrada en el usuario comienza con «Lo que estamos haciendo por usted es...».
- Encuentra un GRAN problema que valga la pena solucionar y pregúntate quién tiene ese problema. Luego hablaremos con esas personas para entender su percepción de éste.
- Preparémonos de antemano porque la gente dirá que nuestra start-up «nunca funcionará» o «es una idea estúpida». A la gente no le gustan los cambios, y una start-up supone un cambio.
- ¿Cómo saber si estamos preparados para lanzar una start-up? Cuando estamos dispuestos a sacrificarnos, a renunciar a nuestro salario, cargo y títulos actuales, y quizá incluso a nuestros ingresos durante un futuro previsible.
- Como individuos, somos una buena muestra de exactamente una persona. Sólo cuando escuchemos un problema descrito por diversas personas, desde distintos ángulos, sabremos que se trata de un problema real.
- El equilibrio entre el trabajo y la vida no existe para los emprendedores y, en particular, para el CEO de una

start-up. Si nos enamoramos del problema, no desearemos (ni podremos) hacer nada más.

2
Una start-up es una travesía de fracasos

> Si nunca has fracasado, no has intentado nunca nada nuevo.
>
> ALBERT EINSTEIN

La travesía de fracasos



Ben Horowitz es uno de los más exitosos capitalistas de riesgo del mundo, socio de la firma de Silicon Valley Andreessen Horowitz. Antes de ser capitalista de riesgo, Horowitz fue CEO de la start-up de software Opsware.

Alguna vez alguien le preguntó:

—¿Dormía bien cuando era CEO de una start-up?

—Por supuesto, dormía como un bebé —respondió—. Me despertaba cada dos horas y lloraba.

Horowitz había experimentado de primera mano el viaje en montaña rusa que es común en todas las start-ups. Hay muchos

altibajos y, aunque todos los negocios del mundo los sufren, su frecuencia en una start-up es mucho mayor. Pueden ocurrir varias veces al día, hasta el punto de que yo diría que, a menos que nos gusten los deportes extremos, una start-up quizá no sea para nosotros.

La razón es que crear una start-up es, en esencia, un viaje de fracasos. Estamos intentando hacer algo que nadie ha hecho antes, y aun cuando podamos estar bastante seguros de saber exactamente qué estamos haciendo, no es así.

En este capítulo, estableceré los supuestos fundamentales para la creación de una start-up:

- Es un viaje (con múltiples viajes secundarios).
- Es un viaje en una montaña rusa.
- Es un viaje de fracasos, con continuos ensayos y errores en cada una de sus fases.
- Hay un período muy largo donde no hay tracción: es el desierto que debemos atravesar durante el viaje.

Se pueden extraer dos conclusiones inmediatas cuando advertimos que construir una start-up es un viaje de fracasos:

1. Si tememos fracasar, en realidad ya lo hemos hecho, porque no lo intentaremos. Albert Einstein dijo: «Si nunca has fracasado, no has ensayado nunca nada nuevo». En otras palabras, si ensayamos cosas nuevas, fracasaremos.
2. Para aumentar la probabilidad de tener éxito, ¡debemos fracasar pronto!

Si aceptamos que es un viaje de fracasos, entonces la mejor manera de aumentar la probabilidad de determinar qué funciona es, sencillamente, ensayar más cosas, y la mejor manera de hacerlo es probarlas rápido y fracasar rápido, para tener tiempo suficiente (y resistencia) para probar algo nuevo.

Supongamos, por ejemplo, que creemos que una función específica será la solución, construimos esa función, entregamos la nueva versión y luego... no funciona o no tiene los resultados que esperábamos. En ese caso, debemos pensar de inmediato en la

siguiente función que valga la pena ensayar, y enfocarnos en ella en lugar de tratar de mejorar la actual.

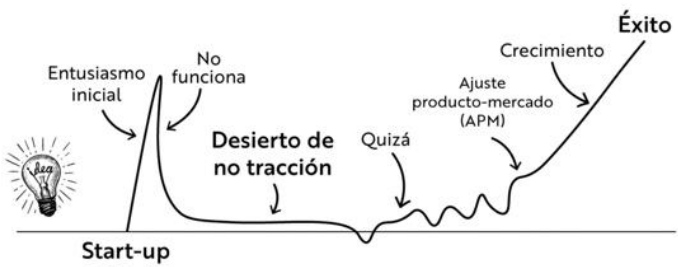
Esto crea un ADN único para una compañía (una cultura empresarial o un conjunto de valores), que se basa en que todas las presuposiciones subyacentes son sólo hipótesis que vale la pena probar, y mientras más pronto, mejor. Si funciona, hemos llegado. Si no lo hace, debemos pasar a la siguiente hipótesis.

Incluso cuando seguimos este camino, todo nuevo intento o ensayo se realiza con la convicción de que esta vez funcionará, pero será de todas maneras un camino muy largo.

La parte más larga es cuando nada funciona. Al comienzo habrá mucho entusiasmo. Estamos creando algo nuevo, hemos encontrado el primer usuario o la primera versión, y quizá alguien escribe acerca de ella en los diarios, y parece que avanzamos en la dirección correcta, pero luego nos damos cuenta de que lo que hemos construido sencillamente no funciona. Ensayamos distintas cosas, y sigue sin funcionar.

Imaginemos que estamos cruzando un desierto interminable. Sólo hay arena a nuestro alrededor. Caminamos todo el día, y todavía sólo sigue habiendo arena alrededor. Nos acostamos, nos levantamos, y la arena sigue ahí. Día tras día. Sentimos que no estamos avanzando, pero en realidad sí lo hacemos, un pequeño paso cada vez, hasta que, finalmente, salimos del desierto (si no hemos muerto antes).

El largo viaje



El «desierto de la no tracción» es la parte más larga del viaje. Es cuando lo probamos todo y nada funciona. Construimos un producto y no funciona. Construimos el producto, y sí funciona, pero los usuarios

no llegan hasta él. Construimos el producto, funciona y los usuarios llegan..., pero no se quedan.

La mayor parte de las start-ups que fracasan, lo hacen durante este viaje en el desierto. Cuando cruzamos un desierto —bien sea en la realidad o como una metáfora de la vida en el caso de una start-up— hay dos cosas que nunca se deben hacer:

1. No debemos cambiar de dirección, de lo contrario, podemos terminar caminando en círculos. (Cuando estás perdido en el desierto, no es momento de «girar».)
2. No debemos quedarnos sin combustible. Resulta que el combustible (en el caso de una start-up, la financiación) es muy caro en medio del desierto.

La primera parte del viaje de fracasos es siempre determinar el ajuste producto-mercado (esencialmente, crear valor para los usuarios). Una vez que se determina el APM, hemos comprado un billete para la siguiente etapa del viaje (que vuelve a ser otro viaje de fracasos), bien sea diseñar un modelo de negocio, extenderse a nivel global o aprender a crecer a una mayor escala.

La buena noticia es que si determinamos el APM, hemos encontrado el camino hacia el éxito. De lo contrario, morimos.

En cada una de estas etapas del viaje, lo más importante es con qué rapidez nos recuperamos y, para hacerlo rápido, debemos comenzar por fracasar pronto. ¿Cuán rápido podemos ponernos en pie de nuevo para ensayar la siguiente idea/concepto/tesis? Los emprendedores que adoptan este método de fracasar pronto sencillamente aumentan sus probabilidades de éxito.

¿Cuándo debemos girar? Ojalá nunca, pero si nada funciona, si no podemos determinar el APM, si los usuarios nos dicen que el problema no es real o que el valor que intentamos crear es irrelevante, entonces es momento de girar. Un giro no es un experimento más en nuestro viaje. Implica reconsiderar los supuestos subyacentes. A fin de cuentas, el APM significa que estamos creando valor para los usuarios y que regresan. Determinar nuestro APM significa tratar de obtener ese valor para que los usuarios regresen. Girar significa cambiar los usuarios o la proposición de valor.

Exploremos más profundamente el caso de Waze, que hoy en día puede parecer un éxito formidable, pero hasta llegar ahí fue un viaje de ensayo y error en múltiples frentes, primero para determinar el APM, luego en el proceso de crecimiento y de nuevo para determinar el modelo de negocio.

En el caso de Waze, sin embargo, hay una magia que está más allá de la imaginación.

Una página en blanco: la magia de Waze

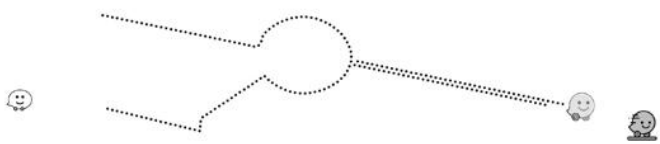
Waze es actualmente la aplicación para conducir más exitosa del mundo y, en muchos países, la gente no enciende el vehículo sin haber entrado antes en Waze. Lo que la mayor parte de la gente no sabe es que todo el contenido utilizado por la aplicación es generado por otros conductores. Todo lo que usamos es una colaboración colectiva abierta (*crowdsourcing*), no solamente para la información sobre el tráfico o los radares de velocidad —éstos son obvios—, sino también el mapa mismo. Ésa es la magia de Waze.

Página en blanco

Cuando comenzamos Waze, **el mapa era sencillamente una página en blanco**. No había absolutamente nada en ella, ni una sola carretera: únicamente una página en blanco.

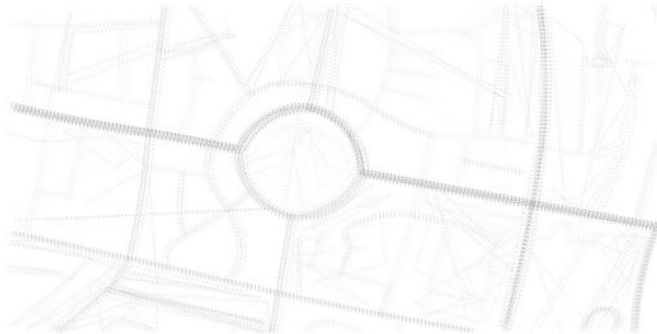
Primer conductor

Luego, cuando el primer conductor utilizó la aplicación, recopilamos los datos GPS del aparato del usuario. Si cogemos estos datos y los dibujamos en la página en blanco, podemos ver en realidad el «rastreo» del recorrido.



Muchos conductores

Una vez que haya muchos conductores en camino, los datos GPS de los aparatos de los conductores crean algo que comienza a parecer un mapa.



Cuando se observa el gráfico (que, a propósito, proviene de rastreos reales en Tel Aviv de 2007), es fácil ver que hay algo que parece una rotonda y, en efecto, lo es.

Puede verse la densidad de esos rastreos, y puede apreciarse la diferencia entre una calle principal y una secundaria. Si hay una intersección en la que nadie gira a la izquierda, significa que está prohibido girar.

Si hay cien vehículos que avanzan en una dirección y ninguno en la dirección contraria, es una calle de sentido único. Ahora bien, si hay cien coches que avanzan en una dirección, y dos lo hacen en dirección contraria, ¡es una calle de sentido único en Tel Aviv! Cuando lanzamos Waze a nivel global, descubrimos también que la proporción de ese 2 por ciento de Tel Aviv es, en realidad, ¡bastante buena comparada con otros lugares!

Al hacer todo esto mediante *crowdsourcing*, podemos ofrecer información relevante en tiempo real para que la gente la use en sus trayectos cotidianos.

Convertirla en un mapa

Hemos creado un software que recoge todos esos rastreos de GPS de todos los usuarios y genera un mapa con ellos.

Edición de mapas

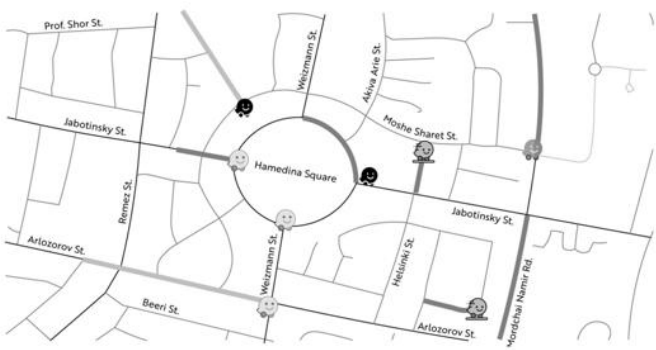
Diseñamos luego una herramienta de edición de mapas, para que los usuarios puedan suministrarnos los nombres de las calles, puntos de interés y números de las direcciones.

Conducir lentamente

Cuando estamos rastreando los GPS, si alguien está conduciendo lentamente, podemos determinar que allí hay un atasco de tráfico.

Atascos de tráfico

Y una vez que tenemos muchos conductores, podemos determinar dónde hay atascos de tráfico, y dirigir a la gente para evitarlos y coger la ruta más rápida.



De esta manera, Waze es una red social de conductores, en la que todo el contenido es creado por ellos mismos.

Radares de velocidad e informes de conductores

Además de lo anterior, los conductores informan sobre radares de velocidad, accidentes, peligros en la ruta y otras informaciones en tiempo real que interesan a los conductores.

Cuando hablo de este concepto mágico, me preguntan con frecuencia:

—Entonces, ¿quieres decir que no había un mapa en la aplicación para los primeros usuarios?

A lo que respondo:

—¡Exactamente! No había nada allí.

Viene entonces la pregunta más interesante:

—Pero, entonces, ¿por qué la usarían? ¿Qué valor tenía para ellos?

La pregunta clave no es cuál era el valor para el primer usuario, sino ¿quiénes fueron los primeros usuarios? Eran aficionados entusiastas cuyos pasatiempos eran el GPS, el GIS (sistema de información geográfica), los mapas y la navegación. A estos aficionados les interesaba más la promesa y el enfoque innovador de la *crowdsourcing*, junto con poder controlar su destino, que el estado actual del mapa. Pensemos en los primeros usuarios de Wikipedia antes de que ofreciera un contenido significativo.

«Suficientemente buena»

Trabajamos en Waze durante dos años antes de que fuera lo suficientemente buena en Israel. En 2007 estábamos trabajando en la aplicación como proyecto, todavía no como una empresa. En marzo de 2008, una vez que obtuvimos financiación, creamos una compañía con el nombre de Linqmap, que en 2009 cambiamos a Waze. Construimos la aplicación en tiempo real en un teléfono Nokia.

Pasamos por múltiples iteraciones hasta que fue «suficientemente

buena». Una de las mejores maneras de llegar a ese punto es, en realidad, comenzar por algo que no sea lo suficientemente bueno y luego iterarlo repetidamente hasta cuando lo sea. Las iteraciones se basan en la retroalimentación que recibimos de los usuarios.

Imagina lo siguiente: dos compañías gemelas están comenzando el primer día y hacen exactamente lo mismo. Después de tres meses de desarrollo, una de ellas decide que su producto no está listo aún y, por lo tanto, continúa con el desarrollo del producto planeando llevarlo al mercado tres meses más tarde.

La otra empresa decide también que no está lista, pero opta por lanzar el producto para usuarios reales. ¿Cuál de estas compañías se encontrará en una mejor posición tres meses después? Es muy sencillo. No se avanza si no se sale al mercado. Si no se cuenta con información nueva, no se está avanzando realmente.

Pero ¿qué significa «suficientemente buena»? Si definimos el APM como algo que se mide únicamente por una medida —la retención—, entonces «suficientemente buena» es cuando la retención es sostenible y válida. (Discutiremos qué se debe medir y las mediciones de objetivo en el capítulo 8.)

Pero regresemos a Waze. Israel es un país de muy alta densidad. Cerca de 9 millones de personas viven en un área total de unos 21.000 kilómetros cuadrados, un tamaño algo menor que el de la Comunidad Valenciana. Además, ya habíamos pasado dos años recopilando datos y elaborando mapas durante la fase de desarrollo. Adicionalmente, firmamos un acuerdo con una compañía local de transporte que contaba con una flota para que nos suministrara datos GPS en tiempo real, con lo cual la información de tráfico era bastante precisa cuando lanzamos oficialmente la aplicación en enero de 2009.

Todo esto hizo que Waze fuera una aplicación «suficientemente buena» en Israel. Vimos que la magia funcionaba. El mapa era creado por los usuarios, el boca a boca funcionó en cuanto al crecimiento y la precisión de los datos era suficientemente correcta. Estábamos preparados para lanzar la aplicación a nivel global.

Utilizamos el resto del año 2009 para prepararnos (idiomas, servidores, apoyo) y lanzamos el producto globalmente a finales de año. No obstante, la situación en el extranjero era muy diferente. Habíamos supuesto que Waze funcionaría en otros países de manera muy similar a como lo había hecho en Israel, pero no fue así.

Habilitamos la aplicación en todo el mundo al mismo tiempo y fue un desastre. Sencillamente, no era suficientemente buena —en realidad era simplemente horrible—, excepto en cuatro países: Ecuador, Eslovaquia, la República Checa y Letonia. En todos los otros lugares, la gente descargaba la aplicación, la probaba y la abandonaba.

Cuando por primera vez comenzamos a funcionar en Estados Unidos, si intentabas ir de casa a la oficina, con la limitada información de mapas que teníamos y los escasos usuarios de la aplicación, Waze ofrecía una ruta terrible. En lugar de la ruta obvia (digamos la autopista 101 de Palo Alto a San Francisco), nos enviaba a través de East Bay y Oakland, algo que evidentemente no tiene sentido.

Como Waze recopila la información por *crowdsourcing*, si nadie conducía en tu misma calle, no podíamos llevar al usuario al final de la manzana, ¡porque no sabíamos si estaba permitido conducir hasta allí! Utilizamos un conjunto de datos de la base del US Geological Survey para nuestros mapas, pero estaba completamente desactualizada. Peor aún, no era navegable, esto es, no había direcciones en el mapa con indicaciones de cuál era una calle de sentido único o dónde había restricciones de giro.

Puesto que Waze sólo sabe si un giro está permitido si otros conductores lo han hecho, la información del mapa estaba, en aquel punto, muy incompleta. Comprensiblemente, los conductores se sentían frustrados. La gente que usaba la aplicación veía la carretera delante de ellos, y podía ver la ruta en el mapa, pero la aplicación no la llevaba por la ruta obvia, sencillamente porque la información aún no se encontraba en la aplicación. El resultado fue terrible. En realidad, fue peor que terrible. Para nuestra sorpresa y horror, tuvimos una tasa de cancelación de más del 90 por ciento, esto es, cuando la gente prueba algo y lo abandona al momento.

En el negocio de servicios al consumidor, como ya mencioné antes, la retención es el único indicador del APM. Si los usuarios están regresando, se crea valor. No es posible construir una empresa si la retención es terrible.

Waze ensayó múltiples formas de triaje. La compañía se encomendó a la comunidad de editores de mapas en Estados Unidos, como lo había hecho en Israel. Incluso contratamos nuestro propio

personal para la edición de mapas, que revisaban manualmente las rutas que elegía la gente y las corregían cada noche para apoyar a la comunidad de editores de mapas. Cambiamos el algoritmo que cargaba la aplicación de Waze una y otra vez.

Llegó un momento en el que queríamos revertir el dicho que reza «nunca se tiene una segunda oportunidad para causar una buena primera impresión». Así, pues, una vez que la comunidad o nuestro equipo de mapas arreglaba un problema, generábamos un mensaje en la aplicación para todos los usuarios que habían sufrido ese problema por culpa del mapa. Decía algo así como: «Sabemos que la ruta aconsejada ayer no fue buena, pero el sistema está aprendiendo todo el tiempo y, gracias a que usted condujo usando la aplicación, ésta aprendió que se podía usar esa ruta, de modo que vale la pena darle otra oportunidad».

Esperábamos recuperar la confianza de nuestros usuarios y supusimos que, como Waze estaba dirigida a las personas que viajaban de casa al trabajo y de regreso, si el mapa funcionaba para esa ruta, tendríamos tiempo hasta conseguir que fuera suficientemente buena. Nos dimos cuenta de que «suficientemente buena» está sujeto a una perspectiva individual: lo que significa para ti y para mí puede ser diferente.

El objetivo era comprometer de nuevo al usuario para que nos diera una segunda oportunidad. Pensémoslo así: probamos Waze, que nos ofreció una ruta terrible, así que regresamos a la ruta habitual. Al día siguiente, ya conocíamos la ruta habitual. La sensación era que la aplicación estaba mejorando. Pero sin usuarios que supiesen que estaba mejorando, no tendríamos la segunda oportunidad que tan desesperadamente necesitábamos.

Cada dos o tres semanas entregábamos una nueva versión, intentando mejorarla. Cada cierto tiempo, teníamos un avance sustancial. En algunas de estas nuevas versiones, dábamos un pequeño paso hacia delante. En otras, el paso era hacia atrás. Pero siempre hablábamos con los conductores.

Ésta es una de las claves del éxito más importantes, y no puedo enfatizarla suficientemente: escuchemos a los usuarios/clientes, en especial durante la fase del APM, tratemos de entender qué es lo que *no funciona* para cada uno de ellos. Esta retroalimentación de los usuarios es lo único que nos permite avanzar con más rapidez y es lo

único que realmente importa. Aunque podamos recopilar mediciones bastante buenas de nuestro sistema, si no se habla con los usuarios, es posible determinar fácilmente el «qué», pero no «por qué». Y para llegar a ser «suficientemente buena» es necesario entender «por qué».

Esto fue exactamente lo que hicimos. Cuando advertimos que las cosas no estaban funcionando, de inmediato salimos y hablamos con los conductores. Nos dijeron qué era lo que no funcionaba, así que la siguiente versión se ocupó de arreglar esos problemas. Cada vez sabíamos, con un cien por cien de convicción, que eso era todo, que esa versión superaría los obstáculos... y luego no sucedía. Por lo tanto, volvíamos al siguiente proceso de escuchar a los conductores y entrar en otra iteración, de nuevo con la misma convicción y determinación... para luego comenzar de nuevo una vez más.

Obviamente, si hubiéramos sabido cuál de los cambios llevaría el salto metafórico al siguiente nivel, habríamos introducido dichos cambios desde el principio. Pero no lo sabíamos. Cada vez que creíamos saberlo, resultaba que no era así. Con el transcurso del tiempo, el sistema mejoró, nuevos conductores lo descargaron, y el sistema fue cada vez mejor. Después de un largo viaje de fracasos, mediante una iteración tras otra, Waze finalmente despegó.

La lección clave de todo esto: construir una start-up es un «viaje de fracasos». Intentamos un enfoque —ya sea una nueva función del producto, probar el modelo de precios o bien una decisión sobre ampliarse a un territorio nuevo—, fracasa y pasamos a la siguiente idea hasta que acertamos. Y luego no se cambia en absoluto.

Tardamos casi un año entero probando iteraciones, la totalidad del año 2010, hasta llegar al nivel de «suficientemente buena» con Waze en Estados Unidos y en Europa. La magia se produjo en una zona metropolitana cada vez: primero Los Ángeles, luego San Francisco, Washington D. C., Atlanta, Nueva York y después Chicago. En Europa, fue un país cada vez: primero Italia, seguida por los Países Bajos, Francia, Suecia y España.

CÓMO CREAMOS WAZE

Cuando comenzamos a elaborar Waze en 2007, la primera versión de la aplicación funcionaba en un PDA. ¿Recuerdas los

PDA? ¿No? Pues bien, hace muchos años existían los dinosaurios, luego los PDA y los teléfonos Nokia, y hoy en día todos tenemos iPhones y Androids. Ahora bien, «hace muchos años» es, en realidad, hace poco más de una década.

Imaginemos que existe una máquina del tiempo en la que puedo transportarte de regreso al 2007. Esto significa que debo quitarte el iPhone, Facebook, Messenger, WhatsApp, Uber, Netflix y, desde luego, Waze. ¡No sé si podrás sobrevivir!

Cuando pensamos en ello, es bastante increíble: todo lo que usamos diariamente tiene sólo una o dos décadas.

Si usáramos la máquina del tiempo para regresar a la época prehistórica, a los días antes de que existiera Waze, y te dijera lo que me disponía a construir, es probable que me hubieses dicho: «Eso nunca funcionará», y eso siendo cortés. De lo contrario, habrías podido decirme algo más extremo como: «¡Es la idea más estúpida que he oído!». Los cambios radicales son realmente así, radicales y, por tanto, la primera reacción ante ellos será siempre la misma. De hecho, eso fue exactamente lo que oí cuando intentaba conseguir capital para construir Waze.

Piensa en las compañías más importantes del mundo actual, como Google, Amazon, Tesla, Facebook, Netflix y muchas otras. La mayor parte de ellas eran start-ups sólo diez o veinte años atrás. ¡Tantas cosas han cambiado en la última década!, y la próxima será aún más radical.

En la época anterior a Waze, los mundos de la navegación y del mapeo eran mutuamente independientes. De un lado estaban las compañías que hacían mapas, como Navteq, en Estados Unidos, y Tele Atlas, con sede en los Países Bajos, centrada principalmente en Europa. Por aquella época, el proceso de crear un mapa implicaba utilizar vehículos dedicados a esos estudios y un ejército de cartógrafos profesionales contratados que diseñaban las versiones digitales con herramientas patentadas para la elaboración de mapas. Por otra parte, había recursos de navegación como TomTom y Garmin, que habilitaban la navegación por turnos (usando los mapas que mencionamos antes). Había también compañías de despliegue de mapas como Yahoo!, Google y MapQuest que le permitían a la gente ver un mapa y buscar cómo orientarse, pero no navegarlo en tiempo real. Y había también compañías de información de tráfico, como Traffic.com e Inrix, que recopilaban información de las flotas de transporte para asignar códigos de colores al mapa (rojo, amarillo y verde, por lo general) para reflejar si había tráfico o no.

Finalmente, existían algunas aplicaciones móviles —

Telmap, Telenav y Networks in Motion— que les permitían a los operadores de los portadores de móviles ofrecer a sus suscriptores una función de navegación de pago. AT&T usaba Telenav, Verizon usaba Network in Motion, y Pelephone, de Israel, se asoció con Telmap.

Waze fue la primera compañía que combinó todas estas funciones en un único producto. Teníamos una ventaja clave: la misma aplicación y el mismo servidor se usan para recopilar datos, procesarlos, desplegarlos y presentarlos al usuario. Puesto que el ciclo de retroalimentación se da en tiempo real, pudimos mejorar y movernos con mucha mayor rapidez que nuestra competencia.

Ehud Shabtai, quien habría de convertirse en CTO de Waze (y a quien conocimos en el capítulo 1), estaba trabajando en su aplicación de navegación y elaboración de mapas FreeMap cuando me uní a él y a su socio, Amir Shinar, en 2007.

La historia empezó cuando Ehud recibió un PDA para su cumpleaños, que incluía software de navegación de una compañía llamada Destinator Technologies. Le ayudaba a llegar a sitios a los cuales no tenía idea de cómo llegar.

Ehud es un innovador. Eso quiere decir que no es sorprendente que se enganchara rápidamente a su nuevo juguete. Destinator tenía un SDK (un kit para el desarrollo de software) hecho por cartógrafos profesionales que habían diseñado las versiones digitales con herramientas patentadas de elaboración de mapas.

Permitió a los programadores agregar funcionalidad fácilmente a la aplicación básica.

Ehud era un talentoso ingeniero de software. Decidió agregarle la capacidad de informar dónde se encontraban las cámaras de velocidad.

Envió este mensaje a un foro en línea popular entre los usuarios de PDA llamado Pocket PC Freaks: «Si tienes un PDA que incluya una aplicación Destinator, por favor, descarga mi aplicación, informa de todos los radares de velocidad que veas y te mandaremos un archivo actualizado que muestra dónde están todos los otros radares señalizados».

Algunos cientos de personas descargaron la extensión de la aplicación y la pusieron a funcionar. Sólo llevó unas pocas semanas

que todas las cámaras de velocidad en Israel fueran introducidas en la base de datos. Esto demostró que la *crowdsourcing* podía ser realmente factible para la creación de datos de navegación, y fue el comienzo del concepto de colaboración que Waze habría de usar finalmente.

La etapa siguiente de la evolución fue que advirtió que el contenido del mapa es el elemento principal y que sus dueños controlan su destino. Advirtió también, por esa misma época, que así como la comunidad había aportado los datos para situar las cámaras de velocidad, la *crowdsourcing* podría servir también para la creación del mapa mismo. Esto era más sencillo de decir que de hacer, pero Ehud era inteligente y se sentía cómodo pensando fuera de los márgenes.

Ehud creó FreeMap como una combinación mágica de unas pocas funcionalidades: la aplicación para conducir, la aplicación de mapeo (que era, en realidad, la misma) y un servidor de apoyo para compilar las actualizaciones de los mapas (al principio todas las noches). Lo hizo escribiendo él mismo gran parte del código y utilizando ocasionalmente paquetes fáciles de comprar cuando estaban disponibles.

De una manera muy abstracta y simplificada, FreeMap fue la combinación de unas pocas funciones principales:

- Aplicación para conducir y recopilar datos de GPS (operada en un PDA).
- Sincronización de datos y elaboración del mapa (servidor).
- Herramientas de edición de mapas (web y aplicación).

Una vez que los datos se sincronizaban con el servidor, eran compilados y compartidos con todos los otros conductores que habían sincronizado sus datos de conducción.

Los mapas hechos por *crowdsourcing* estaban lejos de ser lo suficientemente buenos, pero eran, en realidad, bastante impresionantes como prueba del concepto de que un mapa hecho por *crowdsourcing* podría funcionar. Esto tuvo una enorme ventaja con respecto a los mapas tradicionales: estaba actualizado en las zonas

más relevantes para los usuarios.

Una nueva intersección podía aparecer en el mapa al día siguiente. Más tarde, cuando creamos Waze, conseguimos finalmente que el mapa hecho por *crowdsourcing* llegara al nivel de *suficientemente bueno*.

Cuando Amir, Ehud y yo nos reunimos en mayo de 2007, y ellos me explicaron lo que estaban haciendo, pensé de inmediato: «Maravilloso, éste es el eslabón perdido que se necesita para crear la herramienta que tengo en mente para desplazarse al trabajo en tiempo real». Luego les expliqué mi teoría acerca del tráfico en tiempo real. Resultó que el modelo de Ehud estaba dos pasos por delante del mío, pues ya había dado algunos saltos al probar que funcionaba.

A partir de una pequeña base de unos pocos cientos de usuarios, pudimos demostrar el concepto, el que más tarde sería usado por Waze: que en realidad es posible crear un mapa e información de tráfico en su totalidad únicamente a través de *crowdsourcing*.

Waze no era una aplicación perfecta. Como dije anteriormente, ni siquiera fue «suficientemente buena» durante los tres años siguientes, pero la visión estaba funcionando y podíamos imaginar que, con más usuarios y más herramientas, podríamos llevarla al nivel de *suficientemente buena*.

Los tres nos sentamos a trabajar. Ehud y Amir trabajaban, por aquel entonces, en una empresa de software llamada XLNet, en la que Amir era el CEO y Ehud el CTO. Todos advertimos que debíamos comenzar por obtener capital, pues era necesario hacer muchos desarrollos y requeríamos un equipo superpoderoso para realizarlos.

Desde aquel día en mayo de 2007 decidimos que Amir y Ehud dirigirían la sección de I+D y yo dirigiría la compañía, la búsqueda de fondos, la estrategia y reclutar al equipo, entre muchas otras cosas. Se requería un salto de fe de parte de todos nosotros, y el compromiso de pasar por toda la travesía. Dejé mi trabajo y ellos también hicieron lo mismo una vez que conseguimos capital. Eso fue decisivo para la creación de Waze que, esencialmente, comenzó aquel mismo día.

Un par de semanas más tarde, decidimos comenzar la travesía de conseguir financiación, liderada por mí como CEO. No conseguimos

capital hasta marzo de 2008, e iniciamos el viaje de Waze (aunque su nombre no era ése en aquel momento).

Durante aquel tiempo inicial en el «garaje», hasta cuando nos financiaron, avanzamos relativamente poco. Yo estaba intentando obtener capital (construía la historia y el plan de negocio, y me desplazaba todo el tiempo para reunirme con inversores), mientras Ehud seguía trasteando en su FreeMap y mejorándolo en algunos aspectos.

Nos reuníamos con frecuencia, en ocasiones en las oficinas de XLNet, pero generalmente en el salón de la casa de mi madre. Mi padre había fallecido unos pocos meses atrás. Ella se sentía bastante sola y la casa estaba un poco vacía. Por tanto, usábamos su salón como sala de reuniones. Resultó ser un lugar bastante bueno para una start-up. No sólo era perfecto para nosotros, sino que resultó también un importante apoyo para que mi madre pasara su duelo. (Además, ¡nos preparaba comida y cosas deliciosas todo el día!)

En el verano de 2007, iniciamos nuestro viaje de consecución de fondos. Para la primavera de 2008, habíamos obtenido 12 millones de dólares. Esto, desde luego, sucedió después de otro viaje de fracasos (más detalles en el capítulo 5). No suena como una gran suma hoy en día, pero era una financiación notable en 2008 en Israel.

Por qué es importante fracasar

El fracaso no sólo está bien, sino que también es necesario. Entender eso posiblemente sea lo más importante si se quiere crear una start-up. Al acoger el fracaso, se aumenta la probabilidad de tener éxito.

La superestrella del baloncesto Michael Jordan dijo en una ocasión: «He fracasado una y otra vez en mi vida, y por eso es por lo que tengo éxito».

El jugador canadiense de hockey sobre hielo Wayne Gretzky hizo una broma en el mismo sentido: «Fallaré el cien por cien de los tiros que no lance».

La idea es que estamos tratando de crear algo nuevo que nadie ha construido antes, y aun cuando creamos saber exactamente lo que estamos haciendo, *no* es así. Por tanto, debemos intentarlo, una y otra vez, hasta que encontremos lo que realmente funciona.

Darse cuenta de que es un viaje de fracasos es quizá lo más importante, aquello que nos ayudará a prepararnos para la vida de una start-up. Si crees que puedes sencillamente construirlo y funcionará, ¡estás completamente equivocado!

Necesitaremos docenas de revisiones hasta que el producto sea suficientemente bueno. Deberemos hacer experimentos incluso cuando acertemos, y solamente entonces podremos pasar a la siguiente etapa del viaje.

Si a veces nos decimos a nosotros mismos: «Tendría que haberlo hecho de otra manera», es exactamente el momento de hacerlo de otra manera. Si nos decimos: «La próxima vez...», la próxima vez ¡es ahora mismo!

HOY ES EL PRIMER DÍA DEL RESTO DE TU VIDA. Puede ser un cliché, pero, sin embargo, es verdad, para nuestra propia vida privada y aún más para el viaje de una start-up.

Soy mentor de muchas personas —la mayor parte de mis CEO, mis hijos y, ocasionalmente, otros individuos— y hay una muy buena razón para ello: me gusta. Posiblemente el rasgo más destacable de mi personalidad sea el de emprendedor, pero el segundo, y no muy lejos del primero, es el de profesor. Disfruto enseñando, así que me gusta ser mentor. Es una combinación bastante insólita, pero me siento igual de recompensado cuando construyo cosas yo mismo que cuando oriento a otra persona para que lo haga.

Ésta es, por cierto, una de las razones fundamentales para escribir este libro: intento ayudar a otros emprendedores a tener éxito y me siento satisfecho cuando creo valor para otros.

Y aunque, en general, la mayor parte de mi orientación va dirigida a la vida profesional, por un momento quiero que pienses también en tu vida personal. Por tu propio bien, haz algo que te guste. Eso te mantendrá feliz. Si no haces algo que te guste, ¡ha llegado el momento de cambiar! No nos merecemos ser desgraciados, y si continuamos haciendo cosas que no nos gustan, lo seremos.

Si nos decimos: «La próxima vez lo haré diferente», entonces hagamos que «la próxima vez» sea *ahora*. No importa si se trata de nuestras relaciones, la forma como educamos a nuestros hijos, nuestro

trabajo, nuestros estudios, nuestras aficiones. Si sabemos que debemos modificar algo, introduzcamos ese cambio *hoy mismo*. No podemos cambiar el pasado, pero podemos introducir cambios hoy que afecten a nuestro futuro.

Enseñar tolerancia al fracaso es importante, no sólo en el mundo de las start-ups. Si tenemos hijos, animémoslos a intentar cosas diferentes. Eso les ayudará a desarrollar la confianza en sí mismos. Fallar y recuperarse es una de las lecciones más importantes que debemos incorporar en la forma de educar a nuestros hijos.

Refundit: comenzar otra vez desde cero

He aquí una historia acerca de fracasar rápido y comenzar de nuevo toda una empresa desde cero.

Yo fundé Refundit, la compañía que ayudaba a los turistas que visitaban Europa a reclamar la devolución de impuestos digitalmente, *dos veces*. ¡Hablando de viajes y de fracasos!

Había estado trabajando con un equipo de emprendedores en el programa de Emprendimiento Zell en IDC Herzliya, una prestigiosa universidad privada en el centro de Israel.

El programa Zell es una verdadera fábrica de start-ups que he usado con creces: Pontera (antiguamente FeeX), FairFly, Engie y Fibo salieron todas de dicho programa.

El programa dura un año académico completo, junto con los requisitos estándar de un currículo estudiantil. Se selecciona aproximadamente a veinte de los mejores estudiantes para aprender sobre cómo construir una start-up. Conforman un equipo y lanzan una compañía durante sus estudios.

Al finalizar el año es cuando los estudiantes serios están dispuestos a comprometerse: cuando determinamos a qué están renunciando para emprender el viaje de construir una start-up y si su pasión por resolver el problema es más grande que el coste alternativo.

Para Refundit, el primer intento se hizo durante el programa de Zell, y fue cuando advertimos que este viaje tardaría más tiempo de lo habitual, debido a nuestra dependencia de los gobiernos europeos para que aprobaran un nuevo método de procesar en su totalidad las

devoluciones de impuestos digitales.

Esta percepción de un viaje más prolongado en el tiempo creó una barrera más alta (el coste alternativo de repente resultó bastante significativo) y, por lo tanto, el equipo decidió abandonar la idea en aquel momento. Dejé el problema de lado durante dos años, pero luego decidí probar de nuevo después de haber llamado la atención de mi amigo Ziv Tirosh.

Ziv dirigía una compañía de bioagricultura que había sido adquirida recientemente por una corporación china. La empresa fabricaba pesticidas que respetaban el medioambiente; Ziv no sabía nada acerca de devolución de impuestos. De hecho, nunca había intentado reclamarlos.

—Ni siquiera sabía que se podía hacer —me dijo.

—Habla con algunas personas que hayan viajado a Europa y que te expliquen sus experiencias —le sugerí.

Lo hizo y se puso en contacto conmigo una semana después.

—Hablé con decenas de personas —me dijo—. No creerás las historias de horror que me han contado.

—Créeme, ¡seguro que todas son ciertas! —respondí.

Ziv voló luego a Bélgica, compró una bicicleta estática en una tienda pequeña e intentó reclamar la devolución del impuesto. Enfrentó un sinnúmero de obstáculos, como me había sucedido a mí. Eso bastó para que se enganchara al asunto. Poco después, creamos Refundit por segunda vez, y él se convirtió en el CEO.

¿Por qué decidí intentarlo de nuevo con Refundit? Porque es un GRAN problema que resolver. El 90 por ciento de la gente no obtiene la devolución de esos impuestos y, sólo en Europa, derrocha cada año un total de cerca de 30.000 millones de dólares, por no hablar de la frustración y la impotencia que sienten muchos turistas al intentarlo. Bajo el liderazgo de Ziv, Refundit se encuentra ciertamente en el camino correcto para tener impacto y ser un gran éxito.

Dov Moran es uno de los grandes empresarios israelíes. Creó la memoria USB y luego inició, fundó y se comprometió con una serie de start-ups. Una de ellas fracasó. En grande. En una de mis reuniones con él, le pregunté:

—¿Cómo saber cuándo es el momento de renunciar?

Pensó por un momento y me dijo:

—Nunca. Los emprendedores nunca renuncian.

Creo que tiene razón, pero agregaría otro punto de vista. Si el problema desaparece, entonces debemos renunciar. Si el equipo no es el correcto, y no podemos hacer nada para cambiarlo, entonces renunciemos y comencemos de nuevo. El problema que Refundit se dispuso a resolver aún estaba ahí, y era un GRAN problema, y el equipo de Ziv funciona bien.

Fracasar no es vergonzoso

Permíteme comenzar con la historia de un muy exitoso CEO a quien no le gustaba el trato que recibía de la prensa (odiaba ser el foco de atención). Un día, aceptó una entrevista y, después de una conversación intrascendente, el reportero le preguntó:

—¿Cómo se convirtió en un CEO tan exitoso?

Él replicó:

—Dos palabras: decisiones correctas.

Esto llevó de inmediato a la siguiente pregunta.

—Está bien, pero ¿cómo sabe tomar las decisiones correctas?

El CEO tenía una respuesta aún más corta.

—Una palabra: experiencia.

Esto condujo a la última pregunta.

—Entonces, ¿cómo se adquiere esta experiencia?

El CEO tenía también una respuesta preparada para ésta.

—Dos palabras: decisiones incorrectas.

Ahora bien, ¿por qué es esto tan importante? Porque el temor al fracaso es por lo general lo que limita nuestra capacidad de tomar decisiones. Por esa razón es tan importante no temer al fracaso.

Fracasar no es vergonzoso en el mundo de la tecnología. De hecho, es todo lo contrario: un emprendedor que se arriesga por segunda vez tiene una probabilidad mucho mayor de tener éxito, independientemente de lo que haya sucedido la primera vez, de manera que la experiencia, en ese sentido, vale la pena por el aumento en la probabilidad de éxito.

La experiencia es crucial, es fundamental. Es decir, no me interesa tanto el fracaso, ¡me interesa lo que hayamos aprendido! Experiencia

y fracaso participan por igual en el desarrollo de una empresa en su conjunto. Los algoritmos de Waze funcionan porque incorporan dos años de fracasos en cada línea de código. ¿Qué quiero decir con eso? Una de las razones por las cuales Waze tuvo tanto éxito fue nuestra capacidad de detectar atascos de tráfico más rápido que todos los demás. A menudo le digo a la gente que, dado que recopilamos datos de rastreo de GPS en tiempo real, podemos determinar la diferencia entre un vehículo atrapado en el tráfico y uno que se ha detenido en una tienda. Y, por tanto, podemos detectar atascos de tráfico basándonos en ese único vehículo.

No obstante, en realidad, el desarrollo de esa función (detectar atascos de tráfico basándose en un único vehículo) fue extremadamente complejo. Lo intentamos de muchas maneras y no funcionó.

Intentamos fijarnos en la diferencia de rastreo (detenerse en una gasolinera versus estar atascado en el tráfico) y no funcionó. Nuestra intención era que la aplicación determinara dónde se encontraban los atascos, pero no fue así.

Intentamos basarnos en el promedio de unos cuantos vehículos, pero eso tampoco funcionó y, de todas formas, así perdíamos de vista el determinante de un «único vehículo».

Intentamos preguntar a los conductores si estaban atascados en el tráfico. Esto, en realidad, fue útil, pero no nos ayudó lo suficiente.

Intentamos normalizar los datos, pero eso tampoco funcionó.

Intentamos utilizar otros datos para apoyar la decisión, pero, de nuevo, tampoco funcionó.

Finalmente, fue una combinación de todas esas cosas que no habían funcionado lo que nos permitió resolver el problema. Pasar por una travesía de fracasos nos permite determinar qué hacer a partir de lo que no funciona y, en especial, por qué no funciona.

Las start-ups que han vivido un viaje de fracasos y realizado muchos experimentos durante un período de tiempo más prolongado entienden verdaderamente por qué hacen las cosas de una forma determinada.

Las start-ups que no determinan el ajuste producto-mercado sencillamente mueren

Nunca oiremos hablar de una start-up que no haya determinado el APM, porque desaparece sin dejar rastro. Algunas start-ups pueden creer que han conseguido determinarlo, pero no es así. Recordemos que existe únicamente una métrica para determinar si hemos acertado con el APM: la RETENCIÓN. Todo lo demás, como el hecho de que los clientes estén dispuestos a pagar y las sociedades con terceros, todo eso es maravilloso, pero si los clientes no permanecen y no siguen utilizando el producto, significa que no creamos valor para ellos y que la start-up morirá.

Hay compañías fuertes que lanzan productos y los desechan todo el tiempo. Google es famosa por hacer eso: Google+, Hire by Google, Google Hangouts, Picasa, Google TV, Google Reader y Google Wave. Constantemente está haciendo experimentos y tomando decisiones a partir de los datos que recopila.

Determinar el APM es difícil. Quizá sea más fácil hacerlo para empresas establecidas como Google: tienen más tiempo, recursos y acceso al mercado, lo que les permite prolongar su viaje por más tiempo. Más aún: para el equipo que ensaya cosas nuevas dentro de una compañía grande y establecida, el precio del fracaso es mínimo. «Oye, todavía trabajo en Google» (o cualquiera que sea la compañía) es una respuesta habitual.

Pero las start-ups que no determinan el APM, sencillamente, mueren.

Una vez que lo hayamos determinado, estamos en la pista para despegar. (Antes de llegar a ese punto, estamos principalmente yendo en taxi.)

Hay cuatro elementos que aumentan la probabilidad de llegar al punto del APM:

- Fracasemos rápidamente para tener más tiempo/pista para hacer más experimentos.
- Escuchemos a nuestros usuarios.
- Enfoquémonos en el problema.
- Adoptemos decisiones difíciles si es necesario.

Lanzarse antes de que el producto esté listo

Todo el tiempo me encuentro con gente que está creando un producto.

Con frecuencia me dicen que su aplicación o su software estarán listos en seis meses. Yo les contesto: «Estáis muy equivocados. Deberíais lanzar el producto hoy mismo, aunque no esté listo, porque así aprenderéis mucho más rápido». Sólo aprendemos cuando tenemos usuarios reales y recibimos retroalimentación de ellos.

Desarrollamos un enfoque muy diferente cuando podemos utilizar la retroalimentación en una etapa temprana. Es mucho más eficaz que elaborar un producto completamente satisfactorio por adelantado, y sólo entonces obtener retroalimentación. Si el producto está «terminado», seremos mucho más reticentes a hacer cambios.

Es posible también que, si hemos invertido mucho en el producto, nos enamoremos de la solución que hemos encontrado. ¡No deberíamos hacerlo nunca! Enamorarte de la solución significa perder la práctica de escuchar a los usuarios, que es la única manera de progresar hacia el APM.

De hecho, el mejor momento para lanzar el producto es cuando estamos *avergonzados* de su calidad. Sí, el producto tiene que ser tan malo que nos mortifique la retroalimentación. Así es como aprenderemos más rápidamente. Tendremos ciclos más cortos, incluso al comienzo.

Es posible que nos preocupe esta manera de hacerlo.

—Pero si lanzo un producto deficiente, ¡perderé a mis clientes!

A lo que yo respondo:

—¿A qué usuarios? ¡Si todavía no tienes ninguno!

No pasa nada por decepcionar a esos usuarios inexistentes.

Cuando finalmente determinemos el APM, después de muchos experimentos, llegarán los usuarios. Y si no lo determinamos, pues en realidad no importa.

El papel de los primeros usuarios es señalar el camino que debemos seguir. Nos mostrarán a dónde debemos ir con el producto (y sobre todo a dónde no ir). Si están decepcionados, si se enfadan o se están retirando, no hay problema. Su papel en ese momento es sencillamente indicarnos la dirección correcta.

Cuando el producto finalmente llega a ser lo suficientemente bueno, olvidarán que alguna vez los decepcionó.

Hace pocos días se me acercó un emprendedor que intentaba construir un sitio de intercambio en el vecindario para compartir podadoras de césped, taladros y herramientas semejantes.

—Crearemos el sistema completo utilizando inteligencia artificial (IA) —dijo el emprendedor entusiasmado.

—Detente ahora mismo —respondí—. Te irá mucho mejor si comienzas con algo pequeño y avanzas con rapidez. Por ahora, crea sólo un grupo de WhatsApp para intercambiar elementos y escucha la retroalimentación que obtengas. No es necesario que desarrolles un servidor de apoyo y hagas toda la IA tú mismo en este momento. Sólo cuando hayas obtenido retroalimentación deberías empezar a construir el producto.

Los fundadores me hicieron caso e iniciaron un grupo en Facebook y otro en WhatsApp para intercambiar herramientas en el pueblo donde vivían. Esto resultó poco exitoso, pues existía una suposición subyacente que demostró ser incorrecta: los fundadores supusieron que necesitaban una masa crítica, es decir, suficiente gente cercana dispuesta a compartir.

En realidad, eso no era lo más importante. Más bien, la gente no se mostraba dispuesta a compartir los elementos que usaba con frecuencia, y no había suficiente demanda para aquellos que no se usaban a menudo, o eran demasiado caros para compartirlos. (Hubo una solicitud de una moto náutica que nadie estaba dispuesto a intercambiar.)

Como resultado de lo anterior, incluso sin construir un sistema de IA para demostrar nada, pudieron determinar lo que necesitaban... y de una manera mucho más rápida (en cuestión de semanas, no de años). La *única* manera de avanzar es escuchando a los clientes.

En una ocasión me contaron una historia acerca de cómo comenzó Dell, al igual que la mayor parte de las compañías de ordenadores. En una de las primeras reuniones de los fabricantes, el CEO, Michael Dell, preguntó a su equipo:

—¿Qué vamos a hacer en esta compañía?

Una de las personas del equipo escribió en el tablero: «Haremos dos cosas: 1) construir ordenadores y 2) vender ordenadores».

Michael se acercó al tablero, lo miró algunos minutos y, luego, sencillamente, cambió el orden.

—Todavía vamos a hacer dos cosas —dijo—. Primero venderemos ordenadores y sólo entonces los construiremos.

Cuando se tiene la mentalidad de fracasar rápidamente, cada idea que tenemos es una hipótesis que es necesario validar. De hecho,

cuando pensamos en un problema del que quisiéramos ocuparnos, el primer paso es validar si dicho problema es común y si entendemos la percepción que tiene *otra gente* de él (los usuarios o clientes potenciales), en lugar de nuestra propia percepción, «la muestra de uno».

Por tanto, en lugar de construir por adelantado, desde cuando se inicia el funcionamiento debemos simular nuestro software. Podemos darle un soporte manual para poder comprobar la proposición de valor y la retroalimentación de los usuarios antes de invertir demasiado capital.

Cuando creamos Mego, la aplicación que ayuda a no hacer cola en la oficina de correos para reclamar un paquete, hicimos la mayor simulación de todas: no desarrollamos nada. Ni siquiera una única línea de código. No había ninguna aplicación, ningún servidor de apoyo, ninguna infraestructura en absoluto.

En lugar de construir una aplicación para escanear la notificación recibida de la oficina postal y la identificación del cliente, creamos un grupo de WhatsApp y lo promovimos en Facebook. Si alguien necesitaba que reclamáramos un paquete, se ponía en contacto con nosotros por WhatsApp. Todo se hacía manualmente, lo cual nos permitió calibrar la demanda del mercado en las primeras etapas de una manera rápida.

Esencialmente, el usuario nunca sabría siquiera que alguien estaba leyendo los detalles y programando manualmente la recogida del paquete, en lugar de hacerlo un software automatizado. Y seamos sinceros: a los clientes no les importa.

Cuando comenzamos FeeX (cuyo nombre cambió luego a Pontera en 2022), el plan era que el usuario cargaba un documento y luego el software de OCR (reconocimiento óptico de caracteres) traducía la imagen a texto. No obstante, para probar el concepto, creamos apresuradamente un sitio web e hicimos todo el OCR manualmente. Cuando llegaba un documento, alguien en la oficina lo leía y escribía lo que había en la imagen.

Hicimos lo mismo con Refundit: leer y escribir manualmente los datos mucho antes de que consideráramos siquiera desarrollar la eventual funcionalidad de OCR.

Este enfoque es exactamente el mismo en cada parte del viaje, ya se trate de salir al mercado, crecer, diseñar el modelo de negocio o

desarrollar el negocio. Y aunque la mayor parte de los ejemplos que he compartido en este capítulo se refieren al APM, lo mismo aplica a cualquier parte de nuestro viaje.

Cuando elaboramos un plan para salir al mercado o para atraer usuarios, por lo general veo un ítem de una línea, como: «Vamos a hacer relaciones públicas», «Vamos a usar Google Ads» o «Vamos a usar Facebook para llegar a nuestro público, porque sabemos que el objetivo son mujeres entre treinta y cuarenta años, que tienen un título en X o Y».

En mi mente, todas son buenas ideas para realizar experimentos valiosos, pero en cuanto determinemos que no funcionan, es necesario tener listas muchas más ideas para probarlas. Lo mismo sucede con el desarrollo del negocio; si creemos que a través del desarrollo de éste es posible atraer a muchos clientes (o usuarios), entonces es necesario probar muchas ideas (y muchas más de las que creemos) hasta que encontremos la que funciona.

Con Moovit, estábamos buscando un socio para el desarrollo del negocio que promoviera la aplicación, y pensamos que el mejor socio serían los operadores mismos de los autobuses. Habíamos visto ya que el boca a boca y los usuarios de pago funcionan, pero estábamos buscando otros motores de crecimiento.

Llegamos a un acuerdo con el operador israelí de autobuses Metropoline para que pusiera adhesivos en el respaldo de los asientos de todos sus vehículos. A las 9 de la mañana, los adhesivos ya habían sido expuestos ante el público y entonces llamé a nuestro gerente de operaciones.

—¿Qué vemos hasta ahora? ¿Algún aumento en los usuarios?

—Hasta ahora, nada —respondió—. Démonos un par de semanas.

—No —respondí de inmediato—. Si no vemos nada hoy es que no funciona. Si va a haber un cambio, lo veremos instantáneamente. No necesitamos esperar. Si no está funcionando, a pesar de lo duro que hayamos trabajado o de lo complejo que haya sido implementarlo, es momento de dejarlo de lado.

Esto parece ser algo muy diferente del experimento del APM, pero ¿lo es? Todavía se trata de fracasar rápidamente; se trata de comprender que los resultados probablemente serán evidentes, incluso si hemos invertido en ellos una tonelada de esfuerzo. Así, pues, tanto si es una nueva versión de la aplicación como una nueva campaña, el

mensaje más importante es estar siempre preparado para pasar al siguiente experimento.

Hacer experimentos significa que se obtiene una muestra de cada parte de nuestro viaje de fracasos. Tenemos la posibilidad de comprobar si nuestras suposiciones subyacentes son correctas. Recibir *inputs* antes de comprometerse con la codificación podría ahorrar a nuestra travesía un año entero de desarrollo. Si hemos conseguido financiación o aún la estamos buscando, ésta no es una ventaja insustancial.

Hoja de ruta: ¡fracasar rápido!

Una vez que hayamos aceptado que el fracaso es algo normal, inevitable y, de hecho, algo que debe buscarse, la mejor manera de maximizar esta realidad es fracasar rápidamente. Así podremos subirnos de nuevo al caballo e intentarlo otra vez. Es la única forma de aumentar el número total de iteraciones y, por consiguiente, incrementar la probabilidad de tener éxito.

La hoja de ruta es, esencialmente, una lista de experimentos que realizaremos hasta cuando hallemos lo que sí funciona.

El plan para salir al mercado, el plan para adquirir usuarios y la visión para extenderse a nivel global son sólo experimentos hasta cuando acertamos en cada uno de ellos.

Si estamos considerando veinte funciones diferentes, significa que tendremos que realizar veinte experimentos diferentes. Y adivina qué: los experimentos terminarán tan pronto como una cosa funcione.

La mayor parte de los emprendedores piensan que su producto o aplicación necesitará muchísimas funciones. Es todo lo contrario: cuantas más funciones se agreguen, más complejidad se crea.

El peor enemigo de «suficientemente bueno» es «perfecto»

¿Cuánto tiempo deberíamos dedicar a nuestro viaje de fracasos? ¡Años! No porque estemos haciendo algo mal, sino porque hay dos elementos que convierten una start-up en exitosa: pura suerte y

realizar correctamente los experimentos.

Si funcionan en el primer intento, podremos avanzar con mayor rapidez. Y la suerte siempre ayuda.

Voltaire escribió alguna vez: «Lo perfecto es enemigo de lo bueno».

Yo lo modificaría un poco para aplicarlo al mundo de las start-ups: «El peor enemigo de “suficientemente bueno” es “perfecto”». Suficientemente bueno, por lo general, basta para ganar un mercado.

Supongamos por un momento que hay un producto lo suficientemente bueno en el mercado, algo que se mide por la retención: la gente en realidad lo usa y sigue haciéndolo. No obstante, a la vez estamos construyendo un producto mejor, un producto perfecto. El mayor reto será convencer a la gente de cambiarlo. La mayoría de la gente no lo hará, pues lo que ya tiene es suficientemente bueno.

La agilidad debe ser la mentalidad de todos en la compañía. No se limita sólo al Departamento de I+D o al equipo de desarrollo del producto.

Siempre debemos ensayar cosas nuevas y, al mismo tiempo, estar dispuestos a fracasar. Esto aplica a los individuos y también a las organizaciones. La característica más importante de un emprendedor es bastante sencilla: «Probémoslo y veamos si funciona».

El temor al fracaso a nivel social

El temor al fracaso puede ser algo cultural. En algunos países, el fracaso no es admisible y, como resultado de eso, hay menos emprendedores per cápita que en otros lugares.

En Israel, por ejemplo, donde se acepta el fracaso, se crea una start-up por cada 1.400 personas, mientras que, en Europa, la cifra es de una start-up por cada 20.000 personas. Silicon Valley tiene también un bajo temor al fracaso y, por tanto, más emprendedores per cápita.

En una cultura en la que el temor al fracaso es alto, menos personas estarán dispuestas a ir probando. Por el contrario, en un lugar donde el temor al fracaso sea más bajo, habrá más gente que estará dispuesta a intentarlo. La ecuación es bastante sencilla: las personas eligen el camino del emprendimiento si su pasión es más

grande que la combinación del temor al fracaso y el coste alternativo.

Yo crecí en un hogar en el que cuando le presentaba una idea a mi padre, incluso aunque fuese absurda, decía: «¿Por qué no lo pruebas?». Si no funcionaba, no había juicios posteriores; sencillamente me decía: «¿Qué has aprendido?». Crecer en un ambiente semejante redujo mi temor al fracaso, pero iba mucho más allá.

Imaginemos que sencillamente ensayamos más cosas y, si no funcionan, probamos otras diferentes. Esto ciertamente contribuyó a la capacidad de confiar en nosotros mismos y al fortalecimiento de esa confianza. Para hacerlo bien, sin embargo, nunca debemos olvidar algo muy importante: no juzgar.

Obviamente, esto por sí mismo no crea a un emprendedor. Se necesitan otros elementos adicionales: la curiosidad, la inteligencia, la actitud de no dar nada por sentado y, muy probablemente, una pizca de la personalidad de un revoltoso. (Los profesores me odiaban en secundaria; el número de veces que me echaron de clase sólo es un poco menor que el número de clases a las que no asistí.)

Recordemos que si tememos al fracaso, en realidad ya hemos fracasado, porque no emprenderemos el viaje. No importa si se trata de crear una start-up o de cualquier otra cosa.

Me invitan a muchas conferencias y eventos, algunos de los cuales están dirigidos a emprendedores. En tres o cuatro casos diferentes en América Latina, se me preguntó: «¿Cómo podemos convertirnos en un país como Israel, la nación de las start-ups, con una ratio muy elevada de ellas per cápita?».

«Qué hacer» es bastante sencillo, pero comienza con darnos cuenta de que se necesitarán una o dos décadas, y que exige perseverancia tanto en las decisiones como en la acción. Después de todo, estamos enfrentándonos a un cambio cultural sistémico que reduzca el temor al fracaso. Eso requerirá una campaña pública y social que anime a los emprendedores.

Una campaña semejante debería consistir en lo siguiente:

- Crear la reglamentación requerida para emprendedores. Si un estadounidense invierte en una start-up en Tel Aviv, no le cobrarán impuestos en Israel porque los inversores extranjeros están exentos. Pero si ese inversor decide invertir su dinero en

una start-up brasileña, tendrá que pagar impuestos en Brasil. Podría ser incluso peor: el inversor podría ser responsable legalmente en caso de fracaso.

- Propiciar el emprendimiento por parte de los medios. El mensaje debería ser que los emprendedores son verdaderos héroes porque intentan cambiar el mundo. No se trata de quién tiene éxito, sino de quién lo intenta.
- Organizar programas de mentoría para orientar a los emprendedores.
- Crear un fondo estatal/gubernamental/público para apoyar a los emprendedores, por ejemplo, que ponga un dólar por cada dólar invertido en nuevas start-ups, con el fin de que, si consiguen el capital, el gobierno pagará una parte similar y, como resultado de ello, el ecosistema será más lucrativo para los inversores.
- Animar a los jóvenes a estudiar Ingeniería. Y mientras tanto, permitir a los inmigrantes ingenieros que comiencen a trabajar en compañías locales de tecnología.

Recordemos la ecuación: los emprendedores iniciarán la travesía del emprendimiento cuando su pasión sea más grande que la suma de su temor al fracaso más el coste alternativo.

Las start-ups son organismos completamente diferentes a las compañías establecidas o las organizaciones gubernamentales en lo que respecta al fracaso. En los gobiernos, nadie te despide por no hacer cambios. Más bien al contrario, si intentas algo nuevo y fracasas, es posible que te despidan.

Los emprendedores, por su parte, asumen cada esfuerzo nuevo con el mismo entusiasmo, con el «conocimiento» y la creencia de que esta vez sí funcionará. Sin importar cuántas veces lo hayan probado, los emprendedores tienen siempre la convicción de que esta vez funcionará.

Esto es lo que alimenta la travesía de fracasos: la pasión, el entusiasmo y el falso «conocimiento» de que esta vez resultará. Esa creencia es la esencia de las start-ups.

¿Cómo saber qué experimentos realizar y cuándo? Como veremos en el siguiente capítulo, siempre comienza con determinar el APM. A partir de ahí, se añade crecimiento, escala y modelo de negocio.

Prepararse para fracasar —y para hacerlo pronto— es el concepto

más importante que debemos asimilar sin pudor cuando creamos un negocio. Digamos que únicamente el 10 por ciento de nuestras suposiciones funcionará. Finalmente alguna lo hará, y eso es lo único que se necesita. Es un cambio de mentalidad.

El fracaso es un evento, no una persona

Supongamos por un momento que hemos planeado algo y no ha funcionado. Si preguntamos *quién es el responsable*, estamos buscando a alguien a quien culpar. Este enfoque no alienta la travesía de fracasos ni incentiva a la gente a realizar más experimentos.

Por el contrario, se construye un ADN muy diferente para la compañía si preguntamos *qué ha sucedido y qué podemos aprender de ello*.

Preguntar quién es el responsable incorpora al ADN de la compañía el temor al fracaso. Manda la señal a todos los involucrados de que, si se ensaya algo nuevo y fracasa, deberán rendir cuentas, y no de una manera positiva.

La realidad es que debería ser al contrario: ¡los que se atrevan ganarán! Si incorporamos al ADN de nuestra empresa la idea de que el proceso es una travesía de fracasos, siempre habrá una persona que diga: «Oye, tengo una nueva idea. Intentemos esto».

Ése es el tipo de comportamiento que buscamos. Queremos animar a la gente a que escuche y, en última instancia, a implementar nuevas ideas, incluso si —especialmente si— fracasan. Lo más importante es que alguien decida intentar algo nuevo.

Celebrar el éxito

Durante una larga travesía de fracasos, las celebraciones son importantes. Cada vez que tengamos el más mínimo éxito, ¡hay que celebrarlo! Celebremos la entrada del primer empleado, el primer usuario, la primera versión, la primera oficina, el «primer todo». Luego podemos celebrar el décimo empleado, el décimo usuario, el usuario número cien, los mil usuarios, y así sucesivamente.

Y aún más importante es celebrar un acontecimiento relevante

que parezca ser *negativo*. Por ejemplo, alguien nos demanda por infracción de una patente. Eso significa, en realidad, que a alguien le importa que comencemos a tener un impacto. No se trata únicamente de una demanda «negativa» por una patente. Por el contrario, significa que alguien piensa que estamos haciendo algo bien, o que alguien cree que debe detenernos.

Otra celebración: si nuestro sistema falla por una sobrecarga y los usuarios están clamando al cielo por ello, significa que tenemos usuarios y que lo que hacemos es importante para ellos.

La mejor parte es cuando la gente nos agradece lo que hacemos por ella. Sabemos que hemos creado valor cuando la gente nos ofrece su reconocimiento por el beneficio que han obtenido. Entonces sabemos que hemos creado algo que funciona.

Tiempo de safari

Es muy importante entender cómo incorporar el ADN correcto de fracasar rápidamente a nuestra start-up. Quizá la siguiente historia (¿y fue la última?) pueda ayudar.

Una vez, dos israelíes fueron de safari a África. Si nunca has estado en un safari, lo primero que debes saber es que los visitantes por lo general pasan la noche en una cabaña, donde están protegidos de los animales salvajes.

Pero se trataba de dos jóvenes que rebosaban confianza. Después de pasar tres años en unidades de combate del ejército, la cabaña les parecía excesivamente segura. Dormir en una cama cómoda y protegida estaba lejos de la descarga de adrenalina que estaban buscando.

Así que decidieron montar una tienda lejos de la cabaña para pasar la noche.

Como era de esperar, en la mitad de la noche se despertaron por el rugido de un león. Se sentía bastante cercano y empezaron a pensar que dormir fuera podía haber sido un enorme error.

La tienda estaba a unos cientos de metros de la cabaña.

—Corramos hacia allí —dijo uno de ellos.

—Sí, buena idea —replicó su compañero y comenzó a ponerse las zapatillas.

—Pero ¿estamos locos? —replicó el primero—. ¿Crees que podemos correr más rápido que un león?

El otro respondió:

—No, no, no, sólo tengo que correr más rápido que tú.

Cometer equivocaciones rápido significa que seremos más rápidos que el mercado y más rápidos que la competencia, quienquiera (o lo que quiera) que sea.

El enfoque de «fracasar pronto» no se refiere a qué tesis o experimento funciona. Sencillamente se trata de realizar más experimentos y aumentar así la probabilidad de tener éxito (esto es, hallar el que funciona). Recordemos lo que dijo Albert Einstein (me fascina repetir esta cita, porque la considero muy importante): «Si nunca has fracasado, no has ensayado nunca nada nuevo».

El lado bueno: si intentas cosas nuevas, fracasarás. ¡Y eso está bien!

CONSEJOS PARA START-UPS

- Si tememos fracasar, ya lo hemos hecho, porque no lo intentaremos. Debes salir de tu zona de confort. Y eso es válido para las personas, las organizaciones e incluso los países.
- Cometamos nuestras equivocaciones pronto. Es así como aumentaremos la probabilidad de tener éxito. Cuanto más rápido fracasemos, más experimentos podremos realizar con las mismas limitaciones de presupuesto y de tiempo. El viaje de fracasos durará años enteros.
- La hoja de ruta, el plan de negocio, todo, constituye únicamente una serie de experimentos que probamos hasta que encontremos lo que funciona. Y cuando lo hallamos, pasamos al experimento siguiente.
- El fracaso es un evento, no una persona. Es la única manera en que una organización acoge el fracaso y alienta una rápida recuperación para seguir con el experimento siguiente.
- El emprendedor que se arriesga por segunda vez tiene una probabilidad mucho mayor de tener éxito que quien lo hace por primera vez. Comprométete con alguien que

haya construido una start-up antes para que sea tu guía y mentor.

3
Abraza la disrupción

> No hay ninguna posibilidad de que el iPhone tenga una participación significativa en el mercado.
>
> STEVE BALLMER,
> CEO de Microsoft, 2007

En 2007, el CEO de Microsoft, Steve Ballmer, tuvo acceso a su primer iPhone. Con su típica vehemencia, Ballmer criticó el nuevo producto de Apple, en especial en comparación con lo que Microsoft tenía para ofrecer. El iPhone «no tenía ninguna posibilidad», según Ballmer. «Cada unidad está subvencionada con 500 dólares. Es posible que ganen mucho dinero, pero la realidad es que podrían aspirar a vender 1.300 millones de móviles. Yo prefiero que mi software [el de Microsoft] esté en el 60 por ciento, 70 por ciento u 80 por ciento de los teléfonos, que en el 2 por ciento o 3 por ciento, que es a lo que Apple puede aspirar.»

La bravuconería de Ballmer es típica de lo que sucede cuando aparece algo verdaderamente disruptivo; inicialmente, se descarta como algo irrelevante, hasta que el producto se come la participación del mercado de quien lo descartó.

Pero citemos a otro ejecutivo de Microsoft, el ex-CEO Bill Gates, «estamos subestimando el futuro lejano y sobreestimando el futuro cercano».

El porqué es relativamente sencillo. Entre ahora y el futuro lejano habrá revoluciones que nos cuesta trabajo imaginar. Si pudiéramos hacerlo, las crearíamos nosotros mismos.

El camino del *disruptor* es siempre el mismo. Primero se ríen de nosotros, después nos ignoran y luego ganamos. Bien, no siempre ganaremos, pero si no lo intentamos, ¡ciertamente no lo conseguiremos!

Este capítulo se refiere a la perspectiva de la disrupción: cómo cambiará el mercado si tenemos éxito y cuán grande será nuestro impacto. Examinaremos cómo son vistas las disrupciones por un innovador y por la industria existente (que no lo ve venir), y de qué se trata la disrupción. Lo más importante es que no se trata de tecnología, sino de cambiar el comportamiento y, como resultado de ello, cambiar el equilibrio del mercado.

Uno de los ejemplos más famosos a la hora de descartar algo por estar mal informado sobre ello es lo que sucedió con Netflix. En el año 2000, una incipiente start-up llamada Netflix se acercó al gigante de la industria de videoclubs Blockbuster, que en aquella época tenía un valor de 6.000 millones de dólares. Había establecimientos de Blockbuster en cada esquina, más de los que hay actualmente de Starbucks. Netflix, entretanto, con apenas dos años de existencia, se disponía a perder 57 millones de dólares tan sólo aquel año.

El CEO de Netflix, Reed Hastings, hizo una oferta que, estaba seguro, el director de Blockbuster, John Antioco, no podría rechazar: comprar Netflix por 50 millones de dólares. El equipo de Netflix se encargaría luego de desarrollar y administrar Blockbuster.com como la sección de alquiler de vídeos en línea de la compañía. Antioco rechazó la oferta de Hastings. «Netflix es un negocio que tiene un nicho muy pequeño», declaró confiado. Pero en una reunión interna de la administración de Blockbuster, el equipo concluyó la discusión así: «Cualquier cosa que puedan hacer, nosotros podemos hacerla mejor». El resto, como se suele decir, es historia.

Netflix salió a bolsa en 2002. Para el año 2010, Blockbuster se había declarado en bancarrota. Y durante la siguiente década, Netflix no sólo fue sinónimo de los vídeos de *streaming*, sino que se convirtió en un estudio cinematográfico completamente desarrollado, con un capital de mercado en 2021 de 250.000 millones de dólares, cerca de 40 veces superior al que tuvo Blockbuster en su mejor época.

Netflix es una historia algo inusual porque perturbó su propio mercado existente. En sus primeros años, Netflix enviaba DVD a través del servicio postal de Estados Unidos. Esencialmente, habían hackeado el sistema: la oficina de correos podía entregar paquetes en veinticuatro horas, y el precio era el de un sello corriente. Y cuando adoptó un modelo de *streaming*, ¡el precio fue aún mejor!

También está la historia de Kodak.

Fue Steve Sasson, un ingeniero de Kodak de veinticuatro años, quien creó el concepto de una cámara digital en 1973. Cuando se la mostró a la gerencia, el CEO, Walter Fallon, le dijo a su personal: «Es muy bonita, pero no le habléis a nadie de ella». ¿Entendió Fallon que la tecnología sin película de Sasson tenía el potencial de perturbar el negocio principal de Kodak? Cabría pensar que así fue, porque la gerencia de Kodak se mostró reaccionaria y se enfocó principalmente en los fallos de aquello que Sasson había inventado. Era excesivamente pesada, tenía baja resolución y se tardaba demasiado en procesar cada fotografía. ¡Pero es imposible impedir una revolución matando al mensajero! Kodak había patentado la tecnología de su cámara digital, pero la patente expiraba en 2007. Kodak no hizo nada con la patente durante años. «Estamos en la industria del papel y de la química», repetía la compañía; una cámara digital sencillamente era irrelevante para su negocio básico. Una competencia más ágil se comió el almuerzo de Kodak. Luego los smartphones perturbaron incluso a la competencia. Kodak se declaró en bancarrota en 2012.

Cuando Google apenas empezaba, la compañía tuvo grandes dificultades para obtener capital. Los cofundadores de la compañía, Sergey Brin y Larry Page, querían regresar a sus estudios en Stanford. Por lo tanto, en 1998, se pusieron en contacto con Yahoo! (más precisamente la división Excite@Home) y le pidieron que comprara la empresa, conocida entonces por el nombre de su algoritmo básico, PageRank, por sólo 2 millones de dólares. No 2.000 millones, no 2 billones, sino 2 millones de dólares.

Yahoo! dijo que no. Dos veces. La segunda vez fue en 2002 y, para ese momento, el precio había subido a 5.000 millones de dólares.

Punto de vista perturbado

«Netflix es un negocio muy, muy pequeño.» **CEO de Blockbuster, 2000**	Blockbuster, Netflix
«No hay ninguna posibilidad de que el iPhone tenga una participación significativa en el mercado.» **CEO de Microsoft, 2007**	Microsoft, iPhone
«Es muy bonita, pero no le habléis a nadie de ella.» **CEO de Kodak**	Kodak
Dijo que no por 2 millones de dólares.	Yahoo!, Google

La razón que dio Yahoo!: no querían un motor de búsqueda que enviara tráfico a sitios de terceros, como hacía PageRank. Querían que los usuarios permanecieran en su página. Para cuando Yahoo! se dio cuenta de la importancia de los ingresos que producían los anuncios pagados por terceros, era demasiado tarde.

Yahoo! adquirió otro motor de búsqueda, Inktomi, en su apuesta por sobrepasar a Google, pero la ejecución fue descuidada y finalmente Yahoo! fue vendida al negocio de Internet de Verizon AOL. El precio fue de 4.480 millones de dólares.

Al ver actualmente los resultados, podríamos inclinarnos a decir que fue una enorme equivocación, pero no sabemos qué habría ocurrido si hubieran dicho que sí. Suponemos que todo habría seguido el mismo curso, pero eso no es necesariamente así.

Oí lo mismo después de que Google adquiriera Waze en 2013 por 1.150 millones de dólares. La gente me preguntaba a menudo si había sido la decisión correcta. ¿La empresa no habría tenido un valor mucho mayor si hubiéramos esperado y la hubiéramos vendido años más tarde? Mi respuesta es siempre muy sencilla: hay decisiones correctas y luego están las NO decisiones. Esto sucede porque cuando tomamos una decisión y elegimos un camino, nadie sabe qué habría pasado si hubiéramos elegido otro diferente.

¿Es posible que Waze, con más de 300 millones de dólares en ingresos y cerca de 1.000 millones de usuarios actualmente en el mundo, valiera más de lo que valía en 2013, cuando tenía únicamente 1 millón de dólares en ingresos y cerca de 55 millones de usuarios? Bien, desde luego que sí, pero lo que no sabemos es si Waze se habría convertido en lo que es hoy día sin esa decisión.

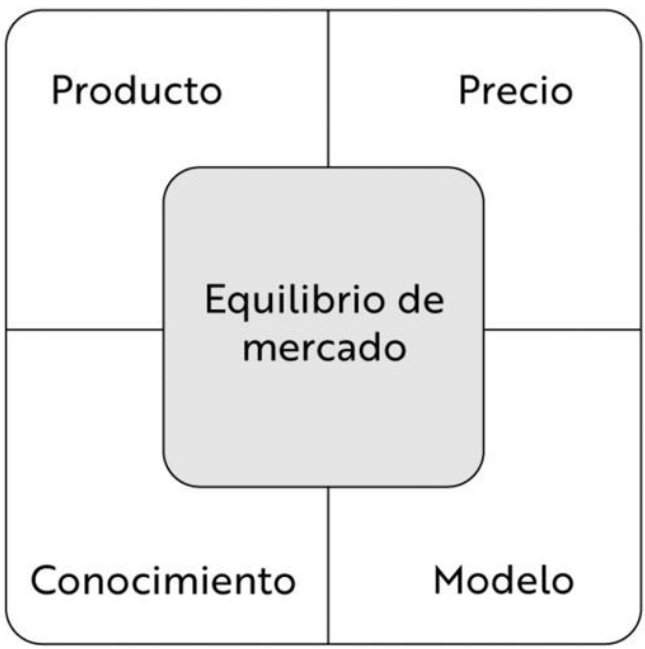
Por tanto, en lugar de pensar qué hubiera sucedido con Yahoo! si hubiera aceptado adquirir Google por 2 millones de dólares (o años más tarde, por 5.000 millones), preguntémonos más bien: «¿Se habría convertido Google en lo que es actualmente bajo el liderazgo y la visión de Yahoo!?».

No conocemos esa parte y, por consiguiente, cualquier afirmación acerca de si la decisión fue correcta o equivocada es irrelevante. Hay decisiones correctas o NO decisiones, sencillamente porque no podemos predecir qué habría ocurrido en el camino que no elegimos.

¿Qué es una disrupción?

La gente habla todo el tiempo acerca de la tecnología disruptiva. Tiende a pensar que se trata de una tecnología que expulsa a los líderes del mercado tras crear algo que no existía antes, pero la disrupción tiene poco que ver con la tecnología. Se refiere a cambiar el comportamiento y el equilibrio del mercado, esto es, la forma en que se hacen los negocios.

Disrupción



Pensemos en Gmail. Antes de que Google lanzara su servicio de correo electrónico, solíamos pagar por tener una cuenta de correo online. Pagábamos una suscripción mensual a nuestro proveedor de servicios de Internet por acceder a la red y una suscripción adicional por tener una cuenta de correo electrónico. Google introdujo Gmail, el cual, al comienzo, no era lo suficientemente bueno, pero después de unas pocas iteraciones, resultó lo suficientemente bueno y GRATUITO. Nadie puede competir contra lo suficientemente bueno y GRATUITO.

Mi primera cuenta de correo electrónico fue con Yahoo! Luego Google introdujo Gmail y me inscribí con la misma dirección electrónica, pero en Gmail.

¿Por qué te estoy contando esto?

Mi dirección electrónica de Yahoo! se remonta aproximadamente a 1995 y, hace un par de años, alguien me pidió mi e-mail. Le di la cuenta de Yahoo!, y la persona me miró y me dijo: «Conozco únicamente a dos personas que aún utilizan el correo electrónico de Yahoo!: tú... y mi abuela».

Google perturbó a Yahoo! también en el aspecto del correo electrónico. La disrupción puede ocurrir cuando se ofrece un nuevo producto (que podría ser un derivado de una nueva tecnología), un nuevo modelo de negocio (patinetes eléctricos para alquilar como Wind, Bird o Lime, para qué comprar uno propio) o, en el caso de Gmail, un nuevo precio.

Pero Gmail, desde luego, no es un caso aislado. Uber perturbó el negocio de los taxis. ¿Hay una gran tecnología detrás de Uber? No, no la hay. Se trata sencillamente de introducir un conocimiento que no estaba disponible anteriormente. En el caso de Uber, ese conocimiento era acerca de la oferta y la demanda. ¿Quién necesita ir a dónde y qué conductores se encuentran en el área ahora mismo para llevarlo?

Esta transparencia ha sido más importante para los conductores que para los clientes, que no necesitan saber exactamente dónde está el vehículo, sólo que estará allí en cinco minutos. Pero para los conductores, ubicar clientes confirmados, en lugar de dar vueltas, esperar y perder el tiempo ha sido crucial.

Airbnb perturbó, de manera análoga, el negocio hotelero. Con miles de propiedades de Airbnb inundando el mercado, los hoteles han tenido que esforzarse para competir bajando los precios, ofreciendo más comodidades y resaltando los desayunos tipo bufé. Al igual que con Uber, Airbnb no cuenta con una tecnología radical. Se trata de introducir transparencia en la oferta y la demanda, creando un mercado más sencillo.

La disrupción del iPhone no consistió en el aparato mismo, aun cuando fue asombroso. La verdadera disrupción fue el ecosistema: la tienda de aplicaciones, su comunidad de desarrolladores y el acceso a la tienda. Este modelo comenzó antes del iPhone, con el iPod, donde se podía pagar para descargar una única canción.

Hasta ahora, hemos mencionado tres ejemplos principales de disrupción: gratuidad (Gmail), mercado (Uber, Airbnb) y ecosistema (Apple). Hay otras categorías, pero, a fin de cuentas, cada una de ellas creó un mercado que tiene un orden de magnitud más grande del que existía anteriormente.

Los emprendedores como revoltosos

Quienes introducen una disrupción son siempre recién llegados. Son quienes no tienen nada que perder y, por tanto, se arriesgarán más. Quienes tienen la responsabilidad y, en particular, los líderes del mercado, generalmente no perturban, porque tienen demasiado que perder. Sin embargo, ésa no es la verdadera razón.

Para perturbar algo, debemos decirnos a nosotros mismos que lo que hacemos actualmente está mal. Para las personas, eso es algo difícil; así que imagina lo difícil que será para las organizaciones. Por lo general, es imposible. A nadie le gusta admitir que se equivoca. Si alguien propone una idea perturbadora, la gerencia dirá reflexivamente: «Esto nunca funcionará». Es una «limitación del ADN» de la disrupción, y no el hecho de que una organización tenga demasiado que perder, lo que limita la innovación.

Las organizaciones que desean introducir una disrupción no pueden hacerlo desde dentro. Sólo pueden hacerlo invirtiendo en nuevas organizaciones o start-ups que perturbarán sus propios mercados.

Los emprendedores son, en la mayor parte de los casos, revoltosos. No dan nada por sentado. No son «buenos empleados corporativos». El ingeniero de Kodak Steve Sasson, cuando fue puesto a cargo del proyecto que tuvo como resultado la cámara digital, comentó que «era sólo un proyecto para impedir que me metiera en problemas haciendo otra cosa».

Los revoltosos por lo general no se adaptan al ADN de las grandes corporaciones y, en muchos casos, sencillamente renuncian. Tal vez porque intentan hacer algo diferente o quizá sólo porque alguien quiere deshacerse de ellos.

Yo fui despedido de todos los lugares donde trabajé. Al final, la cosa se reducía siempre a cómo deseaba hacer las cosas (que,

obviamente, consideraba la forma correcta) y cómo lo hacía la organización. En muchos casos, terminaba con alguien que me decía: «Así es como se hacen las cosas», y yo respondía que no tenía sentido y que deberíamos hacerlas justo al contrario. Por lo general, era el principio del fin.

El lugar donde permanecí más tiempo fue Comverse Technology —once años— y terminó cuando me despidieron. Poco después, uno de los ejecutivos de la compañía vino en mi busca.

—No tenemos ni idea de cómo dejamos ir a una de nuestras mentes más creativas.

A lo que repliqué:

—No me habéis dejado ir, ¡me habéis despedido!

Mientras Comverse crecía, encontré mi lugar allí y la organización pudo manejar a los revoltosos, pero en cuanto dejó de crecer, ya no había lugar para gente como yo.

Mi abuelo tuvo el mismo empleo durante toda su vida. Actualmente, nos movemos con rapidez. Los once años que pasé en Comverse fue el período más largo que permanecí en el mismo sitio en toda mi carrera y probablemente lo seguirá siendo en toda mi vida. La mayor parte de las organizaciones hallan la forma de deshacerse de los revoltosos, y, en general, diría que la mayoría deberían deshacerse de tres tipos de personas: víctimas, personas melodramáticas e inconformistas (aun cuando recordemos que la mayoría de las start-ups nacieron gracias a los inconformistas).

Un mercado más grande

La buena noticia es que podemos definir la disrupción como «un cambio en el equilibrio del mercado». Ahora bien, por definición, el nuevo mercado será mucho más grande y mejor que el anterior; de lo contrario el equilibrio no se modificará. Ésa es la belleza de la disrupción: *la oportunidad es mucho más grande que la amenaza.*

Después de que Uber comenzara a perturbar el negocio de la movilidad personal a demanda, el mercado creció diez veces. En ese mercado diez veces más grande, hay espacio para Uber, Lyft y DiDi (China), Grab (Sudeste Asiático), Cabify (Europa) y 99 Taxi (América Latina). Actualmente, se producen tres veces más carreras en el

servicio normal de taxis que las que había antes de Uber. Así pues, aunque todas las compañías de taxis del mundo han intentado impedir la entrada de Uber en sus mercados, la realidad es que la oportunidad para los taxis normales ha sido mayor que la amenaza.

La venta de billetes en línea para el turismo dio un giro similar. Perturbó a los agentes de viajes, que hace tiempo decían sencillamente: «Aquí está su billete», y eso era todo. No había comparación de precios. Antes de Internet, ¿cómo podría haberla? Ahora la hay.

La transparencia, quizá más que cualquier otra cosa, crea la disrupción. La información está disponible para todos. Inicialmente, puede existir el temor de que la rentabilidad del negocio disminuya, pero la transparencia crea a menudo un mercado más grande que el anterior y con una demanda mucho más alta.

Mercados en los que falta información

Algunos mercados, sencillamente, piden una disrupción. Tienden a ser mercados en los que falta información, asimétricos y cargados de reglamentaciones que no funcionan.

Piensa en «entes» donde no sabes cuánto estás pagando o no sabes qué estás pagando. Los servicios médicos en Estados Unidos, por ejemplo, son cerca de cinco veces más caros que en Alemania. No es que sean mejores, sencillamente son más caros. Obviamente, es una industria que pide una disrupción.

El CEO de TomTom, la compañía de elaboración de mapas y navegación, Harold Goddijn, me dijo una vez: «Si tu mercado va a verse perturbado, ocurrirá». La pregunta clave es si la perturbación nos afectará a la vez que al mercado o si disfrutaremos de ese nuevo mercado expandido.

Durante los primeros días de Waze, le propuse un intercambio a Goddijn. Mi oferta en 2010 era muy sencilla. Él nos pedía nuestros mapas de América Latina.

—Perfecto —le dije—. Podemos darte los mapas de América Latina si nos dais los mapas de Estados Unidos o de Europa, donde nuestros mapas aún no son lo suficientemente buenos.

El CEO lo pensó, pero finalmente dijo:

—No, nuestros mapas de Estados Unidos y de Europa son mucho más valiosos que tus mapas de América Latina.

A lo que respondí:

—Así es, tienes razón. Europa y Estados Unidos son mucho más importantes para nosotros, pero ¿qué hay de ti? Si no hacemos el intercambio, estarás perdiendo la totalidad de Latinoamérica.

La segunda negociación de Waze con TomTom fue en 2012. Para entonces, ya habíamos ganado un terreno importante en Estados Unidos y en Europa, y TomTom había perdido a su mayor cliente, Google, en Estados Unidos. TomTom nos pidió información de tráfico.

—Está bien, dadnos vuestros mapas y os daremos nuestra información de tráfico —respondí, e incluso extendí la oferta—: podemos daros también las actualizaciones de los mapas para que sigáis siendo relevantes en el ámbito de los mapas si nos pasáis los rastreos de GPS en tiempo real; así podremos mejorar nuestros datos de tráfico.

TomTom lo pensó de nuevo y volvió a responder que no.

—Si os damos nuestros mapas, dado que vuestra aplicación es gratuita, estaremos perturbando nuestro propio mercado —dijo el CEO.

—Vuestro mercado de consumidores ya no existe ahora que están Waze y Google Maps, que son gratuitas —repliqué—. Y lo vuestro no lo es, así que vuestra aplicación para los consumidores desaparecerá de todas maneras.

—Sí —dijo el CEO con reticencia, al estar de acuerdo con mi evaluación—, pero no seremos NOSOTROS quienes la matemos.

No están solos en esa posición. Una vez que fuimos conscientes de la forma de funcionar de Waze, resultó evidente que más usuarios crean mejores datos, y mejores datos retienen a más usuarios, un círculo virtuoso. Así que la pregunta clave era cómo acelerar esa inercia mediante la consecución de más y mejores datos.

Aunque Waze crea sus propios mapas, dicho proceso necesita tiempo. Si pudiéramos usar mapas ya existentes y sólo actualizarlos manteniéndolos ahí, podríamos conseguir una *mayor rapidez*. Éste fue uno de los diálogos clave respecto al desarrollo del negocio que tuvimos con muchas compañías pequeñas de elaboración de mapas a nivel local en todo el mundo. Nuestra asociación con Location World en Latinoamérica es un ejemplo de ello.

Las conversaciones eran siempre iguales. Yo les decía lo que estaba haciendo Waze y cómo se creaba el mapa mediante la *crowdsourcing* de la información, y luego les hacía la propuesta: «¿Por qué no nos proporcionáis vuestros mapas y nosotros os suministramos constantemente las actualizaciones y compartiremos los ingresos en la venta de mapas y de tráfico?».

Por lo general, esta aproximación se hacía en lugares en los que nuestros mapas aún no eran lo suficientemente buenos. Después de todo, si fuéramos lo suficientemente buenos, no necesitaríamos sus mapas.

La retroalimentación inicial era casi siempre la misma. Decían que no, que ellos tenían algo de valor y nosotros no, y que nuestro sistema aún no estaba probado.

—Tenéis razón —respondía yo—. Nuestro mapa no era lo suficientemente bueno en Ecuador, Letonia, Chile, Colombia, Israel, Italia, Malasia y en una larga lista adicional de países, pero ahora sí lo es. Así que llegará a ser suficientemente bueno aquí también, y para entonces esta oferta ya no estará sobre la mesa.

Y teníamos más argumentos.

—Con el transcurso del tiempo, no podréis competir con las grandes compañías (Nokia y TomTom) y ciertamente no podréis competir con Google, que puede invertir muchos más recursos en este proyecto que vosotros. Nosotros somos vuestro futuro en términos de mantener un mapa actualizado.

Cuando este argumento tampoco funcionaba, ensayaba una última cosa.

—Tal como yo lo veo, aquí hay dos opciones —decía—. Una, mi tesis funciona y Waze tendrá éxito en este lugar. De ser así, la única manera de sobrevivir es cooperar con nosotros. O dos, mi tesis no funciona y Waze no tiene éxito aquí. Entonces no importa de cualquier manera. ¿Realmente queréis llegar a la situación de ser irrelevantes en el mercado pudiendo haber hecho algo al respecto?

Finalmente, tuvimos muchos socios que compartieron sus datos en la India, Brasil, el resto de América Latina y Europa. Adicionalmente, toneladas de compañías de administración de flotas se nos unieron; el intercambio con ellas era: «Dadnos datos de GPS y obtendréis datos sobre información de tráfico a cambio de ellos». Cuando el intercambio no funcionó, sí estaban dispuestos a vendernos

los datos sin procesar, que convertíamos en información de tráfico muy valiosa para nosotros. Esos datos sin procesar eran literalmente monedas de cinco y de diez centavos de dólar (el GPS activo de un vehículo cuesta entre cinco y diez centavos de dólar por vehículo por mes).

La disrupción de Waze

Las compañías existentes de mapas y de navegación inicialmente descartaron Waze.

—Vuestro producto, sencillamente, no es suficientemente bueno —nos decían.

—¿Por qué?

—No tenéis el mismo mecanismo de validación que nosotros —me dijo una persona que trabajaba en desarrollo del negocio en TomTom. Ya había oído la misma canción por parte de Nokia.

Lo que querían decir era que, dado que los mapas de Waze son creados mediante *crowdsourcing*, no había una manera de saber si alguien había insertado datos incorrectos en el mapa.

Mi respuesta era la siguiente:

—Si es una zona problemática con muchas personas, ellas mismas identificarán el problema y lo arreglarán —dije—. Por el contrario, si se trata de una zona rural y poco frecuentada, a nadie le importará el error.

—¡Por eso exactamente vuestro producto nunca será suficientemente bueno! —era su respuesta.

Perturbar al perturbador

Incluso es posible que Waze se vea afectada por una disrupción algún día. Se trata de una aplicación para conductores. Si los vehículos autónomos, que se conducen a sí mismos, se convierten en la norma y deja de haber conductores, ¡entonces Waze ya no será necesaria!

¿Cómo se siente actualmente TomTom respecto a Waze? Tuve la oportunidad de encontrarme con el CEO de TomTom hace algunos años. Me insultó, pero alegremente.

—¿Por qué no estás más enojado? —le pregunté.

—Si la disrupción se va a dar, lo hará, y me alegro de que fueras tú —replicó—. Ahora el mercado es más grande. Y, de hecho, nos has ayudado a enfocarnos en no tratar de competir con una aplicación para móviles y ni siquiera con otras aplicaciones de navegación.

En efecto, si miramos el mercado actual, todas las compañías en el campo de la navegación tienen más rentabilidad que antes. La aplicación de Waze para los móviles, por ejemplo, aunque funciona de maravilla, es insuficiente; muchas personas desean que Waze funcione en las pantallas de sus vehículos. Esto crea un mercado más grande para todos. Hay más coches con sistemas de navegación incorporados que antes.

Para las compañías existentes cuyos mercados pueden verse perturbados y desean adoptar el cambio y prepararse para la disrupción (o, en otras palabras, aumentar la probabilidad de construir algo que resulte sostenible en el futuro), la idea de que «si la disrupción va a suceder, lo hará» las sitúa en una posición más fuerte para avanzar.

Hay dos preguntas que debemos considerar para que ese futuro se haga realidad:

- ¿Qué hará que nuestra empresa sea irrelevante en el plazo de cinco años? Si podemos responder a esa pregunta, entonces otra persona también puede hacerlo, y en ese mismo momento se pondrá a crear una start-up que, en efecto, hará que nuestra compañía sea irrelevante. Si podemos determinarlo, debemos comenzar a trabajar en una dirección nueva y perturbadora hoy mismo.
- ¿Cuáles son los activos con que contamos que, si los organizamos de manera diferente, pueden hacer que la empresa crezca? Si cualquiera de nuestros activos puede ser organizado de otra manera para ampliar el negocio, deberíamos comenzar hoy mismo, pero debemos hacerlo de manera independiente o fuera de nuestra organización básica. Para ello, podemos usar sólo estos métodos:

    - Podemos crear una compañía derivada.
    - Podemos invertir en una start-up externa que pueda

realmente responder al reto.

Permíteme darte algunos ejemplos.

Supongamos que somos dueños de una cafetería local, en una zona donde hay otras cafeterías, y creemos que nuestro *espresso* es mejor. Ganamos dinero por vender café y, sin embargo, las otras cafeterías de la zona ofrecen a sus clientes tarjetas de regalo o tarjetas de fidelidad 10 + 1 (el undécimo café es gratuito).

¿Qué sucedería si cambias por completo tu modelo de negocio y vendes una suscripción: un paquete de «tome todo el café que quiera»? Sería una disrupción a través de un modelo de negocio. Los bebedores habituales de café irán a nuestra cafetería (aunque es posible que no compren las otras cosas que vendemos).

Nos hemos dado cuenta también de que hay muchas personas que van a nuestra cafetería a trabajar y se quedan durante horas, piden sólo una bebida y ocupan una silla y una mesa durante medio día o incluso más.

Nuestros pensamientos son claros: «Necesitamos el lugar para otros clientes. Necesitamos que esas personas consuman más, así que limitaremos su permanencia en el local a una hora».

Yo sugeriría una forma completamente diferente de encarar el problema.

Tienes clientes que van con propósitos específicos. En lugar de hacer de ese propósito tu nuevo modelo de negocio, queremos que se vayan. Pero ¿qué sucedería si agregáramos mejores escritorios, con mejores sillas y, potencialmente, una «cabina telefónica» privada para hacer llamadas, y una impresora, es decir, esencialmente todo lo que se necesitaría para una oficina temporal?

Podríamos ensayar diferentes modelos de negocio. Por ejemplo, un cargo fijo diario o mensual. Ofrezcamos a nuestros clientes una toma de corriente y un internet rápido, y habremos encontrado una manera distinta de usar nuestros activos para ganar dinero.

¿Por qué las corporaciones existentes no pueden cambiar?

¿Por qué las empresas existentes no pueden introducir una disrupción

en sus propios mercados? Aun cuando deseamos creer que tienen demasiado que perder, analicémoslo mejor. Queremos imaginar que están pensando en su propio negocio, pero no es el negocio, es la organización.

Hay tres retos para la organización:

- **ADN:** las corporaciones más grandes llevan en su ADN una mayor aversión a enfrentarse a riesgos. Nadie es despedido nunca por elegir la opción obvia.
- **Falta de emprendedores:** recordemos que los emprendedores tienden a ser revoltosos; no permanecen largo tiempo en las organizaciones grandes, así que ya los habrán despedido o, sencillamente, se habrán ido.
- **Ego:** imaginemos por un momento que tenemos mil millones de negocio en tres divisiones geográficas y dos líneas de productos, y que nuestro equipo de liderazgo consiste en esos cinco líderes (a cargo de las cinco cuentas de pérdidas y ganancias). ¿Qué les vamos a decir exactamente, que vamos a crear otra división en la compañía para construir nuestro futuro y que ese futuro es más importante que la línea principal de negocios de la compañía, o que estamos generando otra cuenta de pérdidas y ganancias que perderá dinero durante los próximos cinco años? Es un dilema de liderazgo: si decidimos que esa nueva división sea más importante, tendremos un problema con la parte ya asentada de la organización. Si no será más importante, la nueva división consumirá dinero hasta cuando sea eliminada en algún momento en el futuro (y demasiado tarde).

Recuerdo un diálogo que mantuve con el CEO de una compañía, que me decía que creía que su mercado sería perturbado y que su oferta actual sería irrelevante en el término de cinco años.

—Es maravilloso —le dije—. Puedes iniciar el cambio ahora mismo.

Me sorprendí cuando dijo:

—No puedo. No puedo hacer que la gerencia lo acepte.

Le ofrecí mi ayuda. Incluso estaba dispuesto a reunirme con la gerencia, pero me dijo:

—¡Estás loco! Vas a contarles que desaparecerán si no cambian.

Enloquecerán. Todos son líderes muy respetados, y les vas a decir que no tienen futuro si no cambian de dirección. No lo permitiré de ninguna manera.

Y luego me preguntó si tenía alguna otra sugerencia.

—Sí —respondí—. Ve a ver al presidente de la compañía y renuncia.

Telmap pierde la oportunidad de hacer una oferta… cuatro veces

Cuando estábamos consiguiendo financiación para Waze la primera vez (nuestra «ronda semilla»), me puse en contacto con el equipo de Telmap. No por la empresa misma, sino por su principal inversor, puesto que sabíamos que a él le gustan estos asuntos, así que pensamos que podría ser un inversor relevante para nosotros también.

Se trataba del accionista mayoritario de Telmap, además del inversor mayoritario de Mapa, la compañía local de mapas de Israel. Así que fuimos a ver al equipo de Telmap, que contaba con la presencia de ese inversor y el CEO de Mapa. Esa vez pensábamos que estaría interesado en invertir, pero resultó que, principalmente, estaba tratando de determinar si éramos una competencia para ellos.

Luego oímos por ahí que Telmap estaba considerando ofrecernos un millón de dólares por el concepto y por nosotros tres. (Esto sucedía en 2007, es decir, antes de que la compañía siquiera estuviera establecida.) La parte divertida es que, por aquel entonces, habríamos podido aceptar si la oferta nos hubiera permitido construir nuestro sueño.

Era la segunda vez que acudía a Telmap. La primera fue un año antes, cuando le ofrecí al CEO la oportunidad de construir información de tráfico por *crowdsourcing* para incorporarla a sus mapas, y respondió que la información de tráfico no se podía procesar y, dado que a nadie le interesaba el tráfico, nos rechazó.

Nuestra tercera reunión tuvo lugar en algún momento de 2009, después de haber lanzado Waze en Israel y tener unas pocas decenas de miles de usuarios. En aquella época, Telmap tenía más de 150.000 suscriptores a través de operadores locales de telefonía móvil. Fuimos con una oferta. «¿Por qué no compartís con nosotros los datos de GPS

de los usuarios y nosotros os suministramos información de tráfico?», les propuse, retomando parte de nuestra discusión con TomTom. Sin embargo, Waze aún era muy joven y Telmap no podía prever la revolución que se avecinaba. Volvieron a rechazar la oferta.

Una de las razones por las que Telmap no nos consideró como un competidor fue que, aun cuando nuestros mapas en Israel eran en buena parte lo suficientemente buenos y actualizados, en muchos otros casos no lo eran; una de las zonas que daba problemas estaba exactamente en el lugar donde se encontraban las oficinas de Telmap. Cerca de ellas (en Herzliya, Israel), había una intersección en T y Telmap era el primer edificio a la izquierda de aquella T. Dado que no habíamos agregado todavía todos los números de las casas para esa calle, hicimos un cálculo aproximado según el cual su oficina se encontraba cincuenta metros a la derecha de la T. Por tanto, cuando la gente usaba Waze para llegar a Telmap, Waze le decía «Gire a la derecha» en lugar de «Gire a la izquierda». «No sois suficientemente buenos. Tenéis que ser perfectos», nos dijo el CEO para justificar la decisión de Telmap.

En 2010 tuvimos la que resultó ser la última conversación.

Estábamos comenzando a orientarnos hacia el mercado internacional y Telmap tenía algunos clientes en México. Pensamos en expandirnos a ese país mediante la utilización de la base instalada de Telmap, así que nos pusimos en contacto con ellos para hablar sobre una posible cooperación. Esta vez sí se mostraron interesados, pero con una condición: que dejáramos de competir con ellos en Israel, es decir, no podíamos jugar en nuestro propio patio.

Por aquella época, teníamos más usuarios en Israel que Telmap y estábamos creciendo rápidamente (definitivamente éramos «suficientemente buenos»), mientras que Telmap mostraba una disminución de sus usuarios.

Obviamente, no podíamos aceptar esa condición y la rechazamos.

Cuando creamos algo completamente nuevo, al principio la gente se burlará de nosotros. Luego nos ignorarán hasta que finalmente ganemos (o ellos pierdan, dependiendo de la perspectiva).

Ésa es la respuesta habitual a casi todos los perturbadores tecnológicos del mundo.

La primera crítica es siempre: «Esto nunca funcionará». No importa si se trata de BMW diciéndolo a propósito de Tesla, Microsoft

criticando el primer iPhone o Blockbuster creyendo que ellos podrán construir mejor cualquier cosa que Netflix. La gente que está al mando sencillamente no cree que lo que hacemos sucederá... hasta que ya es demasiado tarde.

Atascos de tráfico: todavía demandan una disrupción

Una anotación final acerca de Waze y la disrupción. Emprendimos la travesía de Waze para solucionar problemas de tráfico y ayudar a los conductores a eludir atascos. Eso sucedió en 2007. No obstante, actualmente seguimos atascados en el tráfico, incluso con mayor frecuencia que entonces. Por lo tanto, hasta cierto punto, he fracasado en mi misión (o quizá sería mejor decir que aún no la he terminado).

Recientemente, se me acusó de que Waze en realidad crea más atascos de tráfico, porque empodera a las personas para que conduzcan, incluso a aquellos que temen hacerlo. De ser así, me siento aún más feliz de haber creado Waze. ¡Empoderar a la gente es ciertamente mucho más gratificante que ahorrar tiempo!

¿Significa eso que las corporaciones existentes están condenadas a desaparecer? Desde luego que no. Están evolucionando. Pensemos, por ejemplo, en Microsoft. Su mayor fuente de ingresos fue DOS, luego Windows, luego Office, y hoy en día es muy diferente. ¿Pueden sobreponerse a una ola de disrupción? Es mucho más difícil, pero es posible, si crean una empresa derivada o invierten en aquellas que introducen la disrupción.

CONSEJOS PARA START-UPS

- La disrupción no se refiere a la tecnología, sino a cambiar el equilibrio del mercado y la forma de comportarse o hacer negocios.
- La gratuidad es la mayor disrupción de todas.
- Los revoltosos son casi siempre personas que acaban de llegar. Quienes están al mando no perturban, porque tienen demasiado que perder.
- La disrupción es buena; la oportunidad es mucho mayor

que la amenaza.

- Quienes introducen la disrupción escuchan la misma retroalimentación una y otra vez: «Esto nunca funcionará».

4
Trabaja en fases

> Lo principal es mantener lo principal como lo principal.
>
> STEPHEN COVEY

Cuando no se determina el ajuste producto-mercado, la empresa fracasa. Pero un momento: si no conseguimos el capital, ni siquiera comenzaremos, y si no tenemos un modelo de negocio, nadie invertirá. ¿De qué sirve determinar el APM si no conseguimos usuarios? Este capítulo intenta establecer el orden de las diferentes fases para crear una start-up y, en particular, cómo y cuándo pasar de una fase a otra. Para cada una de las fases, la palabra clave es ENFOQUÉMONOS: es preciso trabajar en esa fase únicamente y no trabajar en nada más.

La «fase de estar en todas partes»

Cuando comenzamos con los ciclos de «enamorarnos», pensamos en nuestro nuevo proyecto desde muchas perspectivas: el problema, la solución, el mercado, el modelo de negocio, la financiación y el plan para salir al mercado (PSM). Tenemos todo organizado en la mente para poder trazar el plan.

Luego comenzamos a reunirnos con otras personas.

Inicialmente son amigos, puede que colegas o personas que se dedican al mundo de los negocios. Esto es lo que llamo la «fase de estar en todas partes»: los primeros comienzos, cuando intentamos capturar todo en la mente (la compañía, el equipo, el producto) y, como resultado de ello, nuestro enfoque se esparce por todas partes.

Si bien ya hemos establecido la suposición subyacente de que

muchas (si no la mayoría) de las personas con quienes nos reunimos en ese momento dirán que nuestra idea no funcionará, es posible que tengan su propio razonamiento. Sería algo así:

- «Yo no tengo ese problema», lo cual es bueno, pues es una muestra de una sola persona. No obstante, en muchos casos, harán una abstracción y generalizarán, de manera que terminarán diciendo algo como «nadie tiene ese problema» o «no conozco ni a una sola persona que tenga ese problema».
- «La solución no está dirigida al problema; debe ser X, Y o Z» o «no es tan sencillo».
- Sobre el asunto del modelo de negocio, escucharemos cosas como: «Yo no pagaría por eso» o, con abstracción y generalización, «nadie va a pagar por eso».
- «Ya conozco start-ups que hacen exactamente eso.»
- «Google puede hacer eso en un minuto» o «tengo un amigo que es ingeniero jefe en XYZ y ya están trabajando en eso».

El paso siguiente, entonces, es buscar más apoyo para nuestra idea, responder a cada una de las objeciones y validar el problema, la solución, el mercado, el modelo de negocio y la competencia. En ese momento, creemos que estamos listos con nuestra historia y vamos a reunirnos con inversores.

Yo he creado muchas start-ups y puedo decir que ésa es, por lo general, la mentalidad. Validamos un poco, obtenemos las principales respuestas y pasamos a la fase siguiente de la validación. En ese momento, todo es teoría y sabemos que la diferencia entre «teoría» y «realidad» es mucho mayor en la realidad que en la teoría.

Ya tenemos en mente respuestas maravillosas a muchos de los retos del APM, el plan para salir al mercado, el modelo de negocio, la escala, el crecimiento, la expansión global, etcétera, pero no hemos validado ninguno de ellos.

Luego nos reunimos con inversores y ellos nos ponen realmente en aprietos. Nos dicen cosas como «no creo que ese modelo de negocio funcione, así que voy a dejar pasar la oportunidad».

Pueden estar en lo cierto o no. No importa.

Lo que escuchamos en realidad es algo completamente diferente a lo que ellos querían decir.

Por ejemplo, escuchamos «una vez que hayáis determinado el modelo de negocio, diremos que sí», pero en realidad no han dicho eso. Sencillamente dijeron que no.

O dicen «todavía no tenéis usuarios, vamos a esperar», y escuchamos: «Muéstrame mil usuarios y diré que sí».

El reto es no malinterpretarlos. Están diciendo que no y nosotros escuchamos: «Si me muestras usuarios, o usuarios que pagan, o una versión operativa en ese y aquel mercado, diré que sí». El problema es que ya no estamos seguros de nuestro plan. Si dicen que no creen en el modelo de negocio, ¿es necesario probarlo ahora? ¿O deberíamos seguir con el plan según el cual el APM debe hacerse primero?

O si dicen que no hay mercado para eso en Israel, ¿deberíamos comenzar en California? ¿Significa que debemos cambiar el plan?

Aquí es donde nos confundimos. Entonces, ¿en qué debemos trabajar?

¿El producto?

¿Adquirir usuarios?

¿Validar el modelo de negocio?

¿Demostrar que la competencia no es temible?

¿Nos dedicamos a profundizar en una de esas áreas? ¿Trabajamos en todas en paralelo?

Si sólo podemos trabajar en una, ¿en cuál?

Y hay un escenario aún peor: ya hemos conseguido una ronda presemilla o semilla (primera inversión temprana), y estamos trabajando en el APM. No lo hemos determinado aún, pero creemos que estamos muy cerca de hacerlo.

Nos reunimos con inversores para conseguir la ronda semilla y recibimos toda clase de requerimientos sobre el modelo de negocio, la competencia, el crecimiento, la globalización, y creemos que debemos satisfacer todas sus inquietudes.

¡No tenemos que hacerlo!

Nuestro trabajo es obtener resultados: un producto o un servicio que esté generando valor. No hacer felices a los inversores.

Pero espera un momento. Si obtenemos resultados, ¿no estarán felices?

Deberíamos decirles: «Éste es mi plan, mi APM, mi modelo de negocio, el crecimiento esperado, y en cinco años tendremos una expansión global». Es preciso convencerlos mostrándoles que sabemos lo que estamos haciendo, y estarán felices si obtenemos lo que proyectamos.

La «fase de estar en todas partes» termina cuando tenemos la convicción de que nuestro plan funciona, incluyendo el tiempo y la secuencia de las fases y, en particular, qué fase debe ir primero. Luego ya nadie podrá distraernos. Hemos recopilado suficiente retroalimentación para nuestras suposiciones subyacentes, de manera que estamos convencidos de que así es como va a funcionar. No importa si estamos en lo cierto o no, sólo necesitamos estar convencidos en esa fase.

Recordemos que se trata de un viaje de fracasos y validaremos luego las suposiciones subyacentes. Estamos intentando llegar a ese nivel de confort en muchos aspectos —validar el problema, la percepción de la solución, un modelo de negocio, un plan para salir al mercado, la competencia, el presupuesto, etcétera—, de manera que podamos responder al primer y al segundo nivel de preguntas.

Por tanto, si alguien nos pregunta sobre la competencia, podemos nombrar a tres o cuatro competidores potenciales y decir por qué somos diferentes (no mejores, sino diferentes). O si alguien nos pregunta por el modelo de negocio, respondemos que tenemos una tabla de Excel con predicciones para los próximos cinco años y, al final, ganaremos un dólar por usuario mensualmente. No es necesario ejecutar nada. Sólo crear presentaciones, hojas de Excel y otros documentos de soporte.

Ocasionalmente validaremos cosas con los usuarios.

Por ejemplo, si creemos que podemos atraer usuarios para una solución de aparcar a través de Facebook en Tombuctú, entonces intentémoslo. Pongamos un anuncio allí como si hubiera un producto, y miremos si a la gente le interesa. (Para ahorrarte el tiempo de buscar dónde queda Tombuctú, está en Malí, en el África subsahariana, y allí también hay usuarios de Waze.)

El enfoque es la clave

El plan real es sencillo: sigamos con las fases y trabajemos de acuerdo con ellas.

En los primeros días de Waze en 2009, estábamos buscando respaldo para nuestro modelo de negocio. Por aquella época, teníamos la impresión de que venderíamos datos, mapas y, en particular, información sobre el tráfico, pues ésta puede mejorar drásticamente la movilidad.

Me reuní con muchos ingenieros municipales y les pregunté: «¿Qué sucedería si pudiéramos deciros cuánto tiempo se tarda en hacer un giro a la izquierda en todos y cada uno de los semáforos de la ciudad, todos los días de la semana y a cada hora del día, en tiempo real, para que pudierais reajustar el sistema de control de tráfico y mejorar drásticamente el tráfico en la ciudad?».

En otros casos, me reuní con compañías de logística y les dije: «Nuestra información de tráfico puede ayudaros a mejorar los tiempos y la eficiencia del combustible, además de hacer un 15 por ciento más de entregas con camión».

A una compañía israelí le gustó la idea. «¿Qué tal si instalamos Waze en una tableta especial que sea utilizada por nuestros conductores?», preguntaron.

Pero claro, estábamos en 2009, así que aquello que estábamos llamando una tableta era, más exactamente, un asistente personal digital (PDA) que ejecutaba el sistema operativo móvil de Windows. A nosotros también nos gustó la idea, así que el trato estaba casi hecho. Mejor aún, no teníamos que invertir ningún esfuerzo para satisfacer su petición. Únicamente habilitábamos la función de no rotación de pantalla para que ésta se mantuviese siempre horizontal, incluso cuando el aparato estuviera en posición vertical, y ellos estaban dispuestos a pagarnos por camión anualmente. No era mucho dinero, pero estaba bien: 10 dólares por camión anualmente.

Para una compañía con 5.000 camiones, representaba 50.000 dólares al año.

Hasta ahí, suena maravilloso. La compañía comenzó su prueba de conducción (literalmente). Dos días más tarde, la respuesta fue que no funcionaba.

—¿Qué es lo que no funciona? —pregunté.

—Waze lleva a los camiones por caminos que están prohibidos o la ruta no tiene suficiente información sobre la altura de un paso

elevado. Necesitamos que incluyáis esos datos.

Regresamos al tablero y nos dimos cuenta de que el modelo no podía suministrar esa información. Se trata de una aplicación para las personas que se desplazan de casa al trabajo, y la información de *crowdsourcing* en la que estaban interesados los conductores de camiones no era la que les interesaba a los primeros.

En nuestro diálogo con la compañía respondimos que no podíamos hacer lo que pedían, porque no disponíamos de los datos. Fue una interacción difícil. Nuestro modelo de negocio era vender mapas y datos de tráfico, y había un cliente real dispuesto a pagar una cantidad de dinero exactamente por eso.

La empresa de logística fue persistente. Sugirieron aumentar diez veces el precio anual de la suscripción y aun así la rechazamos.

Luego nos presentaron una oferta intrigante.

—Si podéis crear un algoritmo para los viajes de un agente de ventas [una parte del programa que se ocupa de rutas que tienen múltiples paradas, por ejemplo, cuando un vendedor debe visitar veinte lugares diferentes en un día], os pagaremos el doble.

Se trataba de un millón de dólares al año y, dado que Israel es un país bastante pequeño, advertimos que en realidad podíamos hacerlo: podíamos hacer nosotros mismos el mapa con la altura de todos los pasos elevados y los pasos a desnivel, y obtener las restricciones al paso de camiones de otras fuentes. El algoritmo para el agente de ventas parecía algo que podríamos hacer a pequeña escala (con un máximo de veinte paradas por día).

Convocamos una reunión de gerencia y nos preguntamos si deberíamos hacerlo.

Una voz dijo:

—No es algo difícil de desarrollar y es un millón de dólares al año.

Pero otra voz dijo:

—Nuestra misión es ayudar a las personas que se desplazan a su trabajo a evitar los atascos de tráfico, así que deberíamos permanecer enfocados en resolver el problema que tienen. Ahora mismo estamos en la fase de extendernos a nivel global y no en la de ganar dinero.

Hubo algunos días más de discusiones, en las que se argumentaban cosas como:

—Espera un momento, ésta es sólo una compañía de transporte,

hay cuatro millones de conductores de tráileres en Estados Unidos y, si todos pagan cien o doscientos dólares al año, es un negocio enorme.

A lo que se respondía con el argumento:

—Si cambiamos la propuesta de valor o el público objetivo, entonces se trata de una nueva compañía o un giro, lo cual significa que ya no creemos en el problema que intentamos solucionar.

Finalmente dijimos que no: no a los camioneros, no a los ciclistas, no a los peatones, no al transporte público, no a todo lo que no fuesen conductores que se desplazan a su trabajo. El trato de un millón de dólares al año que habríamos podido firmar en 2009 fue superior a los ingresos de Waze en 2009, 2010 y 2011, y aproximadamente del mismo orden de magnitud que los ingresos que obtuvimos en 2012 y 2013.

Con el transcurso del tiempo, he contado esta historia a muchas personas y siempre me preguntan por qué no hacer ambas cosas, y la respuesta es muy sencilla: *enfoque*.

Para tener éxito, una start-up debe hacer una cosa, y sólo una, bien hecha y para aumentar la posibilidad de hacerlo debe decir que no a todo lo demás. Enfocarse no se refiere únicamente a lo que hacemos, ¡se refiere a lo que dejamos de hacer! Ésas son las decisiones difíciles de tomar.

Lo principal es mantener lo principal como lo principal.

¿Cuál es la etapa más importante en una empresa? ¿Es el desarrollo del producto? ¿Conseguir financiación? ¿Adquirir usuarios? ¿El desarrollo del negocio?

La respuesta es que cada una de ellas es la más importante hasta que está terminada, y luego deja de serlo.

El enfoque se trata de hacer una cosa a la vez.

Cuando estamos consiguiendo financiación, nada es tan crucial como eso. El día después de que el dinero esté en el banco, conseguir financiación es irrelevante (hasta la próxima ronda de inversión).

Cuando estamos construyendo el producto por primera vez, la persona más decisiva del equipo es quien dirige el producto. Cuando esté terminado y se haya logrado el APM, es posible que ni siquiera necesitemos la misma organización de producto a medida que la empresa avanza hacia el marketing o la creación de negocio.

No obstante, si lo pienso bien, diría que el desarrollo del producto es una historia sin fin, lo cual es verdad; y la fase principal

de conseguir el APM y, por consiguiente, crear valor para los usuarios o clientes se realiza una vez que el producto haya sido desarrollado.

Lo mismo sucede con todo lo que queda fuera del espacio tecnológico. Una vez que aprendemos a montar en bicicleta, los ruedines ya no son necesarios. Sencillamente dejan de ser importantes.

Trabajar por fases

Esta idea de dirigir el enfoque se llama «trabajar por fases». Lo primero que debemos decidir es en qué enfocarnos, lo cual significa decidir cuál es la CMI (la cosa más importante). Si no lo decidimos, no podemos pasar a la fase siguiente. La estrategia y el liderazgo se refieren a decidir la CMI; la ejecución se refiere a llevarla a cabo.

Pensemos como ejemplo en conseguir financiación. Por lo general, es la fase más difícil para una start-up. Si fracasamos en esta fase, es probable que seamos eliminados (en realidad, la empresa desaparecerá). Es muy diferente a cualquier otra fase en la vida de una compañía. Exige tanta atención y energía que resulta difícil hacer otras cosas durante ese tiempo. Normalmente, pensamos en ella como una cuestión de «cero o uno», pero resulta que hay muchas otras cosas en medio de esos dos resultados, por ejemplo, conseguir menos dinero del deseado.

Conseguir fondos para una start-up es como llenar el coche de gasolina antes de emprender un viaje.

Si no tenemos suficiente combustible (o ninguno), el viaje termina. Pero el propósito del viaje no es llenarlo de nuevo. El objetivo es llegar a alguna parte. Llenar el tanque es sencillamente un mal necesario. Y una vez que tenemos el combustible que necesitamos, no es necesario preocuparnos por él durante algún tiempo.

Durante esta fase de conseguir financiación para el viaje de una start-up estaremos corriendo de un inversor a otro —y escuchando no, no y no—, hasta que, sin darnos cuenta, hemos invertido de seis a nueve meses en el proceso. Finalmente cerraremos un trato y, al día siguiente, todo por lo que pasamos durante esos nueve meses, incluyendo el serio compromiso emocional, ya no tendrá importancia. Ahora nos dedicaremos a elaborar el producto.

Otra manera de trabajar por fases es como conducir un vehículo de cambio manual. Si no pisamos el embrague cuando pasamos a otra marcha, la caja de cambios protestará. Cuando pasamos a otra marcha en una start-up, debemos reajustarlo todo. Primero es necesario establecer la siguiente prioridad, la nueva CMI. Lo segundo es qué hacer con las personas y sus funciones.

Comienza con el APM

La estrategia de una start-up comienza siempre con un APM y, déjame decírtelo claramente: si determinamos el APM, viviremos; de lo contrario, moriremos. Después del APM, el orden de las fases puede variar. Cada fase tarda aproximadamente de dos a tres años. Algunas de las fases posteriores a alcanzar el APM pueden realizarse en paralelo.

¿Podemos determinar la escala antes de determinar el APM? Pues bien, imaginemos que podemos traer millones de usuarios, pero el producto no crea valor para ellos. En ese caso, sencillamente se irán.

¿Podemos determinar un modelo de negocio antes de lograr el APM? En realidad, no. Incluso si persuadimos a alguien de que pague por el producto, si luego no obtiene constantemente un valor, se irá, cancelará sus pagos.

Para cada fase, una parte diferente de la organización y, por tanto, un miembro diferente del equipo serán los más importantes.

Por ejemplo:

- Si estamos tratando de determinar la monetización, el director de Finanzas será la persona más importante.
- Si estamos trabajando en ampliar la escala, el director de Marketing será fundamental.

Una vez que termina una fase, el cargo que era tan importante quizá ni siquiera sea necesario en la compañía, o puede tener un nivel de importancia diferente. Y la persona a cargo puede asumir una

nueva función.

La transferencia de una fase a otra es dramática, porque lo que está cambiando es la CMI. Una inevitable consecuencia de ello es que algunas personas serán más decisivas que otras para la empresa, incluso si un día antes todas estaban profundamente involucradas en lo que había sido la CMI anterior.

Cuando presenté este esquema de trabajo por primera vez, la reacción inicial de la gente fue: «¿Qué quieres decir con que se tarda de siete a diez años en determinar las fases? Yo pensaba que era un tiempo mucho más corto, y mi plan de negocio sugiere que ganaré 100 millones de dólares el quinto año». Pues bien, pensemos en todos los gigantes tecnológicos que se han creado durante las últimas cuatro décadas: Google, Amazon, Netflix, Tesla, Facebook y cerca de cincuenta más. Consideremos luego el valor combinado de todas estas exitosas compañías de tecnología. ¿Qué parte de ese valor fue creado durante su primera década? La respuesta es el 4 por ciento. No más. La mayor parte de su valor, el 96 por ciento, fue generado después de que determinaran el APM, el modelo de negocio y el crecimiento.

Fase de ajuste producto-mercado

Esto es tan crucial que vale la pena repetirlo: la fase más importante en la evolución de una empresa es el APM. Si se crea valor para los usuarios, estamos en el camino correcto. De lo contrario, la compañía morirá.

El APM tiene una medida clave: la retención. Hay también otros indicadores clave, como usuarios activos al mes (UAM) u otras mediciones de uso.

Durante esta fase, debemos enfocar todos nuestros esfuerzos en conseguir la creación de valor para los usuarios; nada más importa. Prácticamente nada más debería hacerse en otros frentes, por ejemplo, el desarrollo del negocio o el marketing. El resultado de ello es una organización muy austera y un presupuesto pequeño. Todo el mapa de ruta del producto durante esta fase se enfoca en mejorar la retención (y, muy probablemente, en la conversión para llegar a la retención). Esta fase es tan crucial, que le he dedicado un capítulo entero, el número 8.

Múltiples CMI a la vez

Es posible tener múltiples CMI a la vez durante la misma fase. El APM es, desde luego, la clave, pero es posible que no sea suficiente; puede ser necesario determinar la retención y la conversión paralelamente. O es posible que debamos conseguir más financiación antes de haber alcanzado el APM. O puede que hayamos alcanzado el APM en nuestro país de origen, pero que otros territorios presenten retos únicos que exijan modificaciones o incluso un rediseño total. (Piensa en una aplicación para China y la misma en Estados Unidos.)

Por otra parte, tratar de trabajar en múltiples fases al mismo tiempo es casi siempre una receta para el desastre, especialmente en las primeras etapas de una empresa, aunque a veces es un mal necesario. Lo que sucede es que gastamos demasiado dinero en diferentes tareas mientras que aún no hemos obtenido el APM. Si no trabajamos en fases secuencialmente, podemos gastar todo el dinero que tenemos demasiado pronto. Más aún, sentiremos la presión de agrandar la organización: marketing, ventas, soporte.

Por lo tanto, no sólo incrementamos el gasto, aumentamos también el *compromiso* de gastar, que puede ser muy difícil de reducir.

Si antes teníamos diez personas en la compañía, ahora habrá veinte, y la velocidad del gasto se habrá duplicado. También habremos reducido la cantidad de tiempo que durarán los fondos en un 50 por ciento. Si esto ocurre antes de determinar el APM y nos vemos obligados a regresar a lo básico, descubriremos que ya hemos gastado todos los fondos que teníamos para continuar.

Si no trabajamos por fases, estaremos gastando los fondos inútilmente sin avanzar. Recordemos, si no tenemos el APM, lo más probable es que no podamos conseguir más capital. Si en la ronda semilla lo único que se necesitaba era que a los inversores les cayera bien el CEO y les gustara la historia, a medida que madura la compañía se necesitará también que los inversores crean que el CEO puede materializar la historia.

Ya no se trata de la historia. Se trata de poder llevarla a término.

Una advertencia importante: si no se ha podido determinar el APM, es posible hacer otra ronda semilla (no una ronda para la serie A o B). Por tanto, es preciso salir y hablar con clientes potenciales, y explicarles qué haremos y cuánto cobraremos. Por lo general, es

posible tener la sensación de avanzar en la dirección correcta, pero seguir adelante y construir algo durante esta fase es un error.

Cuidado con contratar demasiado pronto

Si nos encontramos en la fase del APM, no hay razón para contratar todavía a un ejecutivo de Marketing o a uno de Finanzas. Sería una pérdida de tiempo y talento contratar a alguien bueno cuando aún no tiene nada que hacer; sencillamente se irá. O, peor aún, ¡cumplirá con sus objetivos!

Por ejemplo, el vicepresidente de Desarrollo de Negocio se pondrá en contacto con compañías que obtienen resultados que no necesitamos en ese momento y que nos retrasarán en la obtención del APM.

Supongamos que ese vicepresidente trae un socio que aportará millones de usuarios. ¿Qué sucederá después? Lo más probable es que dichos usuarios se retiren porque el producto aún no está disponible, y el socio para la distribución se enojará.

Eso es aún más dramático cuando se tiene ya al equipo fundador. Debemos preguntarnos: ¿realmente necesitamos esta función ahora mismo? En muchos casos, habrá inversores que nos presionen para avanzar rápidamente y contratar muchas personas. Debemos contratar únicamente a las que necesitemos y cuando sepamos exactamente en qué esperamos que se ocupen en los siguientes noventa días.

El momento más peligroso para una start-up es cuando creemos que hemos determinado el APM y en realidad no lo hemos hecho. Peor aún, no nos damos cuenta y decimos: «Vale, ha llegado el momento de vender», y comenzamos a diseñar la organización de ventas en nuestra start-up. Contratamos a un vicepresidente de Ventas, un ejecutivo de Finanzas y al personal de Ventas.

Eso supone una velocidad de gasto tres veces mayor, y pronto agotaremos los fondos. Luego, puesto que los clientes estarán insatisfechos porque el producto no es suficientemente bueno, regresaremos a I+D. Pero ¿qué haremos ahora con la organización de ventas que pasamos seis meses construyendo, que está costando dos tercios de nuestro capital y que no quiere vender nuestro producto porque los clientes no están satisfechos con él?

Esto crea un círculo vicioso: estamos gastando demasiado, no hay nada que el personal de Ventas pueda vender y se agotan los fondos demasiado pronto. Para cuando nos demos cuenta, por lo general es demasiado tarde para tomar medidas que reduzcan el desastre.

Es necesario hacer una iteración tras otra del producto antes de contratar una sola persona. Hasta entonces, el CEO hará algunas ventas para comprometer al mercado y obtener retroalimentación, pero para una organización de Ventas o, incluso más importante, para la maquinaria de Ventas (el equipo de Ventas y el mecanismo de Ventas) es demasiado pronto. Es necesario obtener primero el APM.

Los primeros cinco o seis acuerdos de negocios (en especial para los productos B2B) de una start-up por lo general serán realizados por el CEO. Sólo después de que estas ventas iniciales se hayan efectuado, debemos considerar diseñar una organización de Ventas para replicar el proceso. Nuestra CMI variará constantemente dependiendo de la fase en la que nos encontremos. Si se necesita contratar a dos ingenieros realmente buenos para elaborar el producto, contratarlos se convierte entonces en la CMI.

La simplicidad es la clave

Llegar al APM genera valor, pero, como señalé antes, no es necesario construir nada realmente para llegar a este punto. Recientemente escuché la afirmación de que el 78 por ciento de los estadounidenses no completan una transacción si es necesario descargar una aplicación para hacerlo. Supongamos, por un momento, que esos datos están sesgados. Incluso si lo están, cada paso en el camino agrega complejidad, y la complejidad crea más barreras para los usuarios; sencillamente, perderemos más usuarios.

Debemos hablar con los clientes (también con los potenciales); ellos nos dirán si lo que nuestra empresa está intentando lograr es un problema importante para ellos, uno que pagarían por resolver. Esto nos dará la indicación más clara de si vale la pena resolver el problema.

Los atascos de tráfico, por ejemplo, son un problema importante. Si te digo de frente que puedo resolver ese problema, incluso sin mostrar siquiera un producto, me dirás que adelante.

Lo más difícil es asegurarse de que el acceso al valor sea lo suficientemente sencillo. El hecho de que nuestro producto haga X, Y o Z no significa que los usuarios puedan determinar cómo hacer todo eso. Es posible que el producto sea demasiado complejo.

Lograr la simplicidad exige iteraciones. Podemos haber pensado que sería una buena idea exigir un registro antes de usar el producto. Después de todo, deseamos obtener los datos de los usuarios para el marketing y la publicidad. Pero si perdemos el 50 por ciento de los usuarios porque no saben para qué se están registrando, porque no se sienten cómodos compartiendo su información personal (o cualquier información) o, sencillamente, porque el proceso es excesivamente largo, no hemos elaborado un producto fácil de usar.

Si éste es un producto B2B y acabamos de firmar un trato con un cliente por 100.000 dólares, probablemente esté bien realizar una formación *in situ* para explicar cómo se usa el producto. Pero para todos los demás, especialmente en el lado de los consumidores, debe reinar la simplicidad. De lo contrario, nadie lo usará.

Pensemos lo que sucedía diez años atrás cuando comprábamos un teléfono nuevo. Abríamos la caja y encontrábamos un grueso manual debajo del cual estaba el aparato.

Pensemos en desempaquetar un iPhone. No hay ningún manual en la caja. ¡Eso es simplicidad! (Hablo más acerca de la simplicidad para comprender a los usuarios en el capítulo 7.)

Admito que pasar de una fase a otra puede ser frustrante, porque acabamos de lograr nuestro objetivo, tenemos un producto que crea valor y todos están felices. Y luego tenemos que arremangarnos y empezar otra vez todo desde cero. Aun cuando todos estemos bastante satisfechos por lo que hemos conseguido, puede ser irrelevante para la siguiente fase del viaje.

Entender cómo manejar estas transiciones puede significar la diferencia entre el éxito y el fracaso.

Que tu impacto deje huella

En 2009, un producto para dispositivos móviles llamado Bump («golpear suavemente», en inglés) se convirtió en una de las aplicaciones de más rápido crecimiento de todos los tiempos. Para

2011, Bump había llegado al número ocho en la lista de Apple de las aplicaciones para iPhone más populares de su historia. Grandes inversores como Sequoia Capital y Andreessen Horowitz se unieron a la empresa. Bump apareció en la lista de la revista *Time* entre las cincuenta mejores aplicaciones para dispositivos Android en 2012. Aquel mismo año alcanzó un total de 125 millones de descargas.

Sin embargo, a principios de 2014, la aplicación fue interrumpida, desapareció por completo de los iPhones y los Androids. ¿Qué sucedió? Muy sencillo: Bump no consiguió el APM. Bump era una engañosa aplicación adictiva: permitía intercambiar información de contacto (así como fotografías) al «chocar» físicamente dos teléfonos entre sí. Era atractiva, fácil de usar y divertida. Una versión posterior permitía compartir fotos con el ordenador «chocando» el móvil contra el teclado. Pero no había ninguna razón para seguir usándola. El valor de Bump era muy limitado; era la definición de un solo truco, que hace únicamente una cosa (y admitimos que la hace bien, pero eso no es suficiente).

Aquello que Bump tenía a su favor era la distribución: se volvió extremadamente viral. Pero esto no fue suficiente para compensar la limitación del producto.

No todo fue malo, sin embargo; Google compró Bump en 2014, y el equipo pasó al gigante de motores de búsqueda para trabajar allí en nuevos proyectos.

¿Por qué resultó Bump tan atractiva para capitales de riesgo de primer nivel? Pues bien, ya habíamos dicho que construir una start-up es un viaje de fracasos, y que cada una de las fases será también un viaje de fracasos en sí misma. Ahora bien, imaginemos que ese viaje es como escalar una montaña. Ascender hasta la cima es difícil, y es posible que ensayemos diferentes maneras hasta que lleguemos al pico. Y sólo entonces advertimos que ésa no es la montaña, sino sólo un montículo de camino a la cima. Pero eso sólo podemos verlo una vez que hayamos alcanzado el primer pico. Por lo tanto, reenfocamos nuestros esfuerzos y escalamos la nueva montaña, sólo para advertir, de nuevo, que todavía no es donde queremos llegar: hay una montaña más allá de este nuevo montículo, que es mucho más empinada y difícil de escalar.

El momento de determinar el APM es esencial, pero la fase más difícil es determinar el crecimiento: cómo atraer usuarios. Por esta

razón Bump era tan atractiva. Se las ingenió para atraer usuarios (en cierta medida, escalaron hasta la cima por un sendero diferente). El supuesto subyacente era que serían totalmente capaces de determinar su valor, pero una vez que alcanzaron una distribución viral, eso se percibió como el premio gordo y se atascaron ahí.

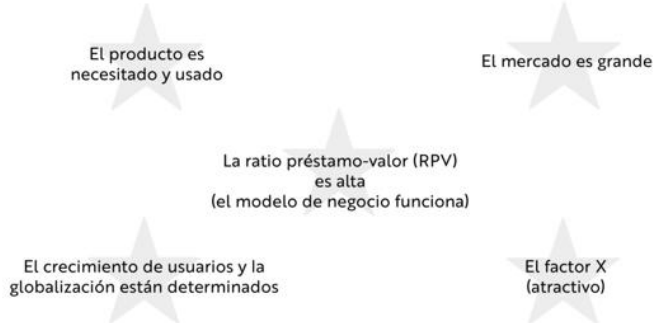
Construir un unicornio: las estrellas se alinean

Para convertirnos en un líder de mercado y en un unicornio, es necesario alinear todas las estrellas:

Estrategia del unicornio – Alinearlo

Esto que parece bastante sencillo es, en realidad, mucho más complejo, porque cuando comenzamos, todas esas estrellas son un caos.

Estrategia del unicornio – Alinearlo



La dificultad de alinear todas las estrellas es que cada una de ellas es compleja y exige un gran esfuerzo durante largo tiempo y, en muchos casos, es en sí misma un viaje de fracasos.

La alineación debe hacerse una por una. Cada estrella representa una fase en el viaje de fracasos. Terminamos de estabilizar una estrella y luego pasamos a la siguiente. Entretanto, debemos observar las estrellas anteriores para asegurarnos de que no se desalinean.

Simplemente NO PODEMOS pasar a la estrella siguiente hasta que hayamos determinado el APM.

¿Qué fases vienen primero y cuáles después? Cuando era joven, mi padre me dijo una vez que para una revolución sólo hay una justificación: que resulte exitosa.

La mayor parte de los servicios al consumidor intentarán determinar su crecimiento después del APM. Si tienen éxito, podrán conseguir financiación a partir del crecimiento, y es probable que se conviertan en unicornios rápidamente; de lo contrario, seguirán e intentarán determinar su modelo de negocio para poder alimentar el crecimiento con fondos.

Las empresas de negocio-a-negocio (B2B) deben determinar su modelo de negocio antes del crecimiento. En cierta medida y, sólo en algunos casos, este modelo de negocio puede formar parte del APM.

Si para los negocios entre negocio y consumidor (B2C) la principal medida es la *retención*, para los B2B la medida es si un cliente regresa a comprar por segunda vez. Esto indica un mayor compromiso, como comprar después de una prueba o renovar un acuerdo por un período adicional de tiempo. Este segundo compromiso es una señal de que hemos alcanzado el APM. Las

renovaciones son el equivalente de la retención en B2B.

En lo que se refiere a la globalización, depende de dónde comencemos. Si estamos en un país grande, con un mercado grande, como Estados Unidos, Rusia, Brasil, Japón, China, Alemania, Indonesia o la India, no es necesario que pensemos en una estrategia para expandirnos más allá de nuestro país de origen, o al menos no de inmediato. El mercado es lo suficientemente grande, así que durante los siguientes cinco años, para la pregunta «¿A dónde deberíamos ir?», la respuesta será «Aquí».

Si nuestra compañía tiene su base en Israel, Suecia, Estonia, los Países Bajos u otros lugares pequeños, es importante manejar la globalización más pronto. No tenemos muchas opciones cuando estamos ubicados en un mercado pequeño. Es necesario pensar en globalizarse desde el primer día. De hecho, en muchos casos, las start-ups provenientes de países pequeños se globalizaron con mayor rapidez.

Alinear las estrellas es un proceso lento y tedioso. No podemos asirlas todas de una vez; es preciso determinarlas una por una y luego pasar a la siguiente.

Más aún, cuando estemos en el proceso de alinear las estrellas, recordemos que éstas se mueven todo el tiempo. Una vez que pasamos a otra y enfocamos la compañía en otra parte del viaje, es posible que haya una disminución en el nivel de satisfacción de los usuarios como resultado de enfocar de nuevo los esfuerzos.

La buena noticia es que será menor, así que, incluso si se pierden algunos usuarios, no serán muchos. Puede suceder también cuando estemos en el proceso de globalización. Si salimos a un mercado nuevo que es considerablemente más grande que el mercado original, es posible que perdamos terreno en el mercado original porque ya no estamos enfocados en él.

Frecuencia de uso

Para los productos de consumo, una vez que se alcanza el APM, la fase siguiente es, por lo general, la del crecimiento. La frecuencia de uso es la clave del éxito. Si el producto tiene una frecuencia de uso de algunas veces al mes o más, nuestro objetivo debe ser el 30 por ciento

de retención de usuarios después de tres meses, es decir, que de todos los clientes que usaron el producto por primera vez en enero, para abril el 30 por ciento de ellos aún deben estar ahí usando el servicio. Ése es un buen logro. Si estamos cerca de ese porcentaje, hay espacio para mejorar y es muy posible alcanzar el éxito.

No obstante, si estamos, por ejemplo, únicamente en el 3 por ciento, no hemos llegado y tenemos un largo camino por delante. Aun cuando ciertamente podemos reordenar las cifras cuanto queramos, no es posible engañar a los usuarios; si no les ofrecemos valor, no regresarán.

La frecuencia de uso es poderosa por varias razones. Primero, si la gente está usando el producto con frecuencia, es evidente que estamos creando valor para los clientes y, por lo tanto, es probable que tengamos una mayor retención y una mejor oportunidad de determinar el APM. Segundo, es probable que se resuelva también el asunto del crecimiento, porque, con el boca a boca, cada vez que alguien utiliza el servicio es una oportunidad para que le hable a alguien más acerca de él.

Estamos en el coche con alguien, ve que estamos usando Waze y pregunta: «¿Qué es eso?». Se lo decimos y él también queda enganchado. El hecho de usar Waze cada vez que estamos conduciendo nos da muchas oportunidades de compartir.

Con Moovit sucedió exactamente lo mismo. Había gente esperando en una parada de autobuses y alguien que usaba Moovit decía: «El bus llegará en tres minutos». Inmediatamente los otros le preguntaban: «¿Cómo lo sabes?».

Si nuestra frecuencia de uso es alta, una vez que determinemos el APM, la fase siguiente es siempre la de crecimiento.

Si nuestra frecuencia de uso es baja, será mejor que más bien pasemos a la fase del modelo de negocio en lugar de a la de crecimiento. ¿Por qué? Siempre necesitamos adquirir usuarios, pero no tendremos la ventaja del boca a boca. Nos costará un tiempo muy largo determinar el crecimiento, y es probable que no contemos con financiación suficiente para llegar a ese punto. (Si contamos tanto con el boca a boca como con frecuencia de uso, costará menos tiempo determinar el crecimiento.)

Si tenemos financiación para tres años, es posible que aún podamos crecer, incluso si la frecuencia de uso es baja, pero si no

contamos con un boca a boca potencial, es probable que debamos pagar para adquirir usuarios. Lo más probable es que tengamos de doce a dieciocho meses de fondos y, por lo tanto, tiempo para determinar el modelo de negocio y así conseguir más capital, y luego pasar a la fase de crecimiento.

Pensemos en la primera vez que oímos hablar de Waze, Google, WhatsApp, Facebook, Uber o cualquier otra aplicación que usemos habitualmente. En más del 90 por ciento de los casos fue porque «alguien me lo dijo». Ése es el poder del boca a boca. En realidad, el boca a boca sucede únicamente si nuestros servicios o aplicaciones se utilizan con mucha frecuencia.

Crear valor en B2B

Permíteme definir *modelo de negocio* de la siguiente manera: por qué nos paga el usuario y cuánto. Normalmente, estos dos factores deben remitirse al modelo que creamos. Como regla general, debemos llegar del 10 por ciento al 25 por ciento del valor que creamos.

Supongamos, por ejemplo, que ayudamos a las compañías a ahorrar dinero. Si les ahorramos un millón de dólares al año, debemos esperar que el trato llegue a una cantidad entre los 100.000 dólares y los 250.000 dólares. El modelo mismo (aquello por lo que los clientes están pagando) debe ser sencillo de explicar y es de esperar que crezca con el tiempo (en términos de usuarios, uso, etcétera).

Una vez que determinemos esta parte, debemos remitirnos de nuevo al modelo de negocio.

- Para este modelo, ¿es el mercado lo suficientemente grande?
- ¿Se puede obtener rentabilidad?
- ¿Tiene sentido desde el punto de vista económico (lo que se denomina «economía de unidad»)?

El comprador siempre tendrá en mente la siguiente fórmula: ¿es razonable la relación entre valor y precio? Si lo es, los compradores aceptarán probar el producto.

¿Y cómo lo cuantificamos? Preguntémonos: ¿qué promete el producto que hará por sus clientes? ¿Ganar dinero para ellos?

¿Ahorrarles dinero? ¿Reducir el tiempo para salir al mercado? Todos estos aspectos son valiosos.

FairFly, como software B2B, hace exactamente eso. Ayuda a los que se encargan de organizar los viajes a medir y supervisar los gastos que conllevan y, por lo tanto, puede ahorrarles hasta el 10 por ciento de su presupuesto para dicho concepto. Si pensamos en una corporación grande, el presupuesto anual para viajes podría alcanzar cientos de millones de dólares, es decir, supondría un ahorro de decenas de millones de dólares (el valor creado por FairFly).

La propuesta de valor es muy sencilla, como lo es también el modelo de negocio: si les ahorramos X dólares, deben darnos parte de esa suma.

Si estamos construyendo un sistema de software de apoyo que aumentará las ventas del cliente en un millón de dólares, tenemos derecho a recibir del 10 por ciento al 20 por ciento de esa suma por nuestros servicios.

Podríamos pensar que determinar los precios en una escala variable podría ser beneficioso para captar nuevos clientes. Por ejemplo, podríamos vernos tentados, especialmente al comienzo del viaje, a ofrecer a los clientes un precio que aumente dependiendo de cuánto dinero les ahorremos.

Los CEO de las empresas que serán los potenciales clientes nos dirán: «Me gusta eso. Así compartimos el riesgo. Si no creáis valor, no obtendréis nada». Pero el director de Finanzas será mucho más precavido: «¿Me estás diciendo que no sabré cuánto voy a pagaros el mes entrante? No, yo quiero una tarifa fija. Quiero saber que cada mes os voy a pagar X y eso es todo. Si ahorramos más o hacemos más negocios, podemos renegociar el trato».

En el mundo de los B2B, cada acuerdo será un poco diferente, aunque después de cerrar unos cuantos, nos daremos cuenta de que van surgiendo siempre los mismos tipos de acuerdos. Algunos serán de precio fijo, otros girarán en torno al riesgo-recompensa, y otros se fundamentarán en un mínimo y un tope. El modelo será más directo con el tiempo, pero siempre tendrá variaciones. No obstante, también haremos tratos con los que perderemos dinero, pero esperemos que sean cada vez menos.

Los tratos B2B se negocian uno a la vez, a diferencia de los productos listos B2C.

Fases y unicornios

¿Cuánto tiempo se tarda en llegar a tener un éxito que alcance los 1.000 millones de dólares o más, lo que se conoce como un unicornio?

Una lista de los unicornios israelíes, recopilada por la publicación de negocios israelí *Calcalist* en diciembre de 2020, mostró que el tiempo promedio para construir un unicornio es de trece años. Casi nadie alcanza ese nivel en menos de diez años. Incluso para las compañías más exitosas, se necesita un largo tiempo para determinar y completar todas las fases.

- Microsoft tardó cinco años en determinar su APM. La compañía se lanzó a mediados de los años setenta, pero sólo se estableció por completo en 1980.
- Netflix tardó diez años en determinar su APM.
- Waze inició su desarrollo en 2007 (o en 2006 si nos remontamos a FreeMap). ¿Cuándo determinamos efectivamente nuestro APM? Hacia finales de 2010. Es decir, fue relativamente rápido: sólo tres años y medio.

Si no aspiramos a convertirnos en un unicornio, ¿podemos lograrlo en menos tiempo? Desafortunadamente, no. Siempre costará tiempo. Aún no habíamos determinado el modelo de negocio de Waze cuando Google nos compró. Por tanto, nuestro viaje como compañía independiente terminó sólo seis años después (o cinco y cuarto, si contamos desde el comienzo oficial hasta la fecha de adquisición), pero si hubiéramos permanecido como independientes, habríamos tardado muchos más años en determinar el modelo de negocio.

El día de la adquisición, los ingresos de Waze rondaban el millón de dólares anuales. En 2020, esa cifra había saltado a más de 400 millones de dólares. (Para poner las cosas en perspectiva, para Google serían 0,4 miles de millones de dólares.)

¿Por qué se tarda de dos a tres años en completar cada fase? Porque es un viaje de fracasos. Elaboramos una hipótesis, la verificamos, si funciona es maravilloso y es posible que quizá podamos acortar las fases. Sin embargo, por lo general, se necesitan varios intentos para llegar hasta ahí.

¿Existe alguna manera de acelerar el proceso? Sí. ¡Hay que medir

rápido! Entonces lo sabremos. Si analizamos nuestras mediciones antes de realizar ningún experimento en el viaje de fracasos, entonces lo sabremos. Determinemos qué necesitamos medir para poder tener las herramientas a mano antes de comenzar a construir el producto.

Recuerda que mi padre solía decir que la única justificación para iniciar una revolución es que tenga éxito, y es cierto. La gente sólo te respeta si la revolución funciona. Pero no sabemos de antemano qué sucederá. Para obtener la fuerza de perseverar, es necesario creer que lo que hacemos es una causa noble. La mejor parte es que aumentamos drásticamente la probabilidad de éxito de la próxima revolución si intentamos ésta.

Spamoff: un caso excesivamente exitoso

Algunos años atrás, mi hijo Ido inició una compañía en Israel llamada Spamoff. Naturalmente, yo fui su mentor e invertí en la empresa. El objetivo era detener todo el *spam* (correo no deseado) que recibimos todos a través de mensajes de texto SMS. Emprendimos el viaje henchidos de entusiasmo. ¡He aquí una injusticia que podemos remediar! Construimos una plataforma basada en la legislación recientemente aprobada en Israel, que estableció que enviar mensajes de *spam* era ilegal, y permitía al receptor de un mensaje semejante demandar al remitente por 1.000 nuevos séqueles (cerca de 300 dólares) *por mensaje*, sin tener la necesidad de probar daños.

Como sucede en muchos casos en los que las autoridades intentan ofrecer un servicio al público, era demasiado complejo. Nuestra plataforma simplificaba el proceso y permitía casi automáticamente interponer una demanda a los israelíes que recibían mensajes de *spam* vía SMS. Lo único que debían hacer era cargar la foto del mensaje y el sistema se encargaba de presentar un formato ante el juzgado de primera instancia. Parte del proceso debía realizarse manualmente al principio, mientras desarrollábamos la plataforma y probábamos el concepto.

Lanzamos el servicio en 2015 a través de una página de Facebook en la que se ofrecía a los seguidores la oportunidad de probarlo. La respuesta fue abrumadora; mucha gente nos pidió interponer una demanda a través de Spamoff. Poco después, Geektime, un sitio web

israelí de tecnología, encontró nuestro servicio y publicó un artículo que nos trajo miles de usuarios de golpe, muchos más de los que la compañía podía digerir en ese momento. En otras palabras, demasiado pronto para nosotros. Supimos de inmediato que existía la necesidad.

Nuestra start-up recibió un montón de críticas para que desistiéramos. A los que enviaban los *spams* desde luego no les gustó el modelo. Antes de la existencia de Spamoff se enviaban millones de mensajes de *spam* al día, y quizá se interponían unas diez demandas como resultado de ello, pero nosotros interpusimos 200 demandas el primer mes, lo que aumentó aún más su fama, hasta convertirse en una avalancha que creció hasta 1.000 demandas al mes. Esto perturbó los modelos de negocio de los que enviaban *spam*.

Luego, para hacernos desistir, recibimos otra crítica que no esperábamos: los tribunales y los jueces estaban experimentando una carga excesiva de trabajo. Aquellas 1.000 demandas al mes constituían entre un 15 por ciento y un 20 por ciento de lo que un tribunal manejaba normalmente, así que, súbitamente, el sistema de justicia debía invertir del 15 por ciento al 20 por ciento de su tiempo en manejar los casos de quienes enviaban *spam*.

Con ese 15-20 por ciento de demandas ante los tribunales de pequeñas causas generado por una máquina —la nuestra—, los jueces se sentían abrumados y se esforzaron por encontrar toda clase de razones para no admitir las demandas que interponíamos. Llegaron incluso a sostener que el hecho de que el proceso fuese automatizado lo invalidaba. (A propósito, un gran porcentaje de las demandas fueron dirimidas fuera de los tribunales, así que la carga no fue tan grande como pensaron en aquel momento.)

Intentamos pelear, pero no teníamos suficiente financiación. Habría sido un largo proceso y, de hecho, una de las demandas llegó hasta la Corte Suprema de Israel, que finalmente ganamos. Pero ya era demasiado tarde para nosotros. No tuvimos más opción que cerrar Spamoff.

Spamoff es un buen ejemplo de una compañía que trabajó por fases, pero dicho trabajo resultó insuficiente. Con Spamoff, la reglamentación y el sistema de justicia fueron los principales obstáculos para el éxito.

Si hoy me preguntasen, sabiendo lo que sé ahora, si hubiéramos debido crear Spamoff de todas maneras, contestaría que sí, porque era

una pelea que valía la pena librar.

¿Qué deberíamos haber hecho de una manera diferente? Probablemente deberíamos haber tanteado antes al sistema judicial para intentar involucrarlo en el servicio.

Spamoff fue, en un aspecto, un gran éxito, y actualmente el *spam* a través de SMS se ha reducido al 10 por ciento del que había originalmente en el país. Lo único que lamento es haber perdido dinero, pues yo era el único inversor.

Cambiar de fases en Latinoamérica

Cuando Waze comenzó a expandirse fuera de Israel, al principio fue una pesadilla. Una de las pocas regiones donde ganamos terreno fue en América Latina, y eso se debió principalmente a que tuvimos un gran socio en Ecuador, quien también nos ayudó en Colombia, Venezuela y Chile. Estábamos promoviendo la BlackBerry, que era el teléfono inteligente más común en América Latina por aquella época.

Este socio era una compañía llamada Location World, especializada en telemática para vehículos conectados. Location World también se dedicaba a la elaboración de mapas, lo cual hizo que, instantáneamente, nuestros mapas en la región fuesen más exactos. De no haber sido por ellos, habríamos podido desaparecer; ellos nos permitieron el salto necesario para avanzar hacia el futuro.

El trato con Location World era que nosotros haríamos los mapas y luego ellos los revenderían. Ellos se ocuparon activamente del desarrollo del negocio para nosotros, pero cuando cambiamos nuestro modelo de negocio y comenzamos a vender publicidad para ganar dinero, Location World resultó completamente irrelevante. Sobre vender anuncios no sabían mucho. Estaban dispuestos a intentarlo, pero aunque habían sido asombrosos durante los primeros días para la elaboración de datos y la obtención de usuarios, estábamos buscando un socio que tuviera experiencia en ese ámbito.

No estaban contentos.

—Nos sentimos como un burro de carga que tiró de la carreta cuesta arriba y, ahora que todo es cuesta abajo, nos decís que ya no nos necesitáis porque la carreta puede rodar sola —se lamentaron.

—Estamos muy agradecidos por todo lo que habéis hecho —les

aseguré—, pero lo veo de una manera completamente diferente. La carreta puede ir cuesta abajo mucho más rápido que el burro. ¡Si no os hacéis a un lado, la carreta os atropellará!

Les propuse un arreglo alternativo.

—Sentaos en la carreta con nosotros. Tenéis acciones de la compañía, así que el éxito también será vuestro.

Y, en efecto, a lo largo del tiempo de su relación con Waze, ganaron mucho dinero y aún somos amigos.

Podríamos pensar que Estados Unidos era el mercado más importante, pero, si tenemos en cuenta su tamaño por aquella época, América Latina fue para Waze (y también para Moovit) mucho más importante.

Lo importante de esta historia es que las diferentes fases deben venir en el momento adecuado. Location World fue decisiva para el éxito de Waze en 2010. Se convirtió en un excelente socio en 2011 y un socio menos relevante en 2012. A medida que la compañía avanzó, su relevancia disminuyó hasta el punto de no ser necesaria. Lo mismo habría podido ocurrir con un empleado, un grupo de ellos, un gerente o un fundador, y lo más probable es que eso ocurra cuando cambiemos de fase.

La start-up como una orquesta

El mayor reto para un CEO es asegurarse de que la organización esté cambiando junto con las fases. Por esa razón, el CEO es como un director de orquesta. Cada intérprete en la orquesta de la start-up —ventas, marketing, desarrollo de producto— es importante por sí mismo cuando realiza su trabajo en el momento adecuado.

Comenzamos con el piano, agregamos algunos violines (entonces el piano ya no cubre el cien por cien del paisaje sonoro), y quizá después añadimos tambores y trompetas. Durante el intermedio, el pianista puede irse a casa, porque no se necesitará un piano durante el resto del evento.

Una organización madura tiene todas las piezas en su lugar. Debe tocar en armonía. Cada intérprete sabe que lo que hace es parte de un todo.

La incapacidad de pasar de una fase a otra, de fluir con estos

cambios drásticos, de conseguir personal para la orquesta en los momentos indicados o de crear el ritmo adecuado es una de las principales razones por las cuales fracasan las start-ups.

¿Cuándo es el momento adecuado para cambiar de fase?

Prepárate para cambiar de fase cuando suceda alguna de las siguientes cosas:

- Cuando las mediciones son correctas.
- Cuando se ha logrado el objetivo de retención en el APM.
- Cuando se ha acortado el ciclo de ventas al determinar el modelo de negocio.
- Cuando reducimos nuestro coste de adquisición de usuarios a cero o muy por debajo del valor de por vida de un usuario para el crecimiento.

¿Cuáles son las cifras correctas? Esto lo discutiremos en los capítulos dedicados al APM, al crecimiento y al modelo de negocio. El reto es actuar de acuerdo con las cifras y no de acuerdo con nuestra intuición, y dirigir a la compañía al cambio de fase cuando las cifras son las adecuadas. He visto a muchas empresas que pasan a la fase siguiente demasiado pronto... y también demasiado tarde.

CONSEJOS PARA LAS START-UPS

- ¿Cuál es la etapa más importante en una empresa? Todas lo son, una a la vez.
- Las start-ups y los emprendedores exitosos trabajan por fases, por lo general una a la vez. El APM siempre viene primero.
- Cada fase necesita de dos a tres años. Después de la fase del APM, viene por lo general el aumento de escala y la monetización (plan de negocio).
- Intentar trabajar en múltiples fases a la vez es casi siempre una receta para el desastre. Terminaremos

gastando dinero inútilmente y no avanzaremos.

- Comienza por decidir cuál es la CMI, la cosa más importante. Pasar de una fase a otra es especialmente dramático porque lo que cambia es precisamente la CMI.
- No todos los miembros del personal, incluyendo los fundadores, llegarán a la fase siguiente.
- Debes cuidarte de no contratar demasiado pronto. De lo contrario, el personal talentoso no tendrá nada que hacer y se irá.
- Conseguir que el primer cliente compre por segunda vez es una indicación excelente del APM.
- Puedes cobrar del 10 por ciento al 25 por ciento del valor que obtienes para los clientes.

5a
La montaña rusa de la búsqueda de financiación

Si construir una start-up es como un viaje en una montaña rusa, buscar financiación es como una montaña rusa en la oscuridad: ¡ni siquiera sabemos qué nos espera!

La reunión con «todos los socios» de Vertex Ventures estaba programada para un jueves por la mañana a finales de noviembre de 2007. Fue una de las muchas reuniones que tuvo Waze con inversores, y era la tercera que teníamos con Vertex, una clara indicación de que había interés de su parte.

Estábamos buscando nuestra primera ronda de financiación para la empresa, que ni siquiera estaba formulada propiamente como tal en aquel momento, y no tenía personal contratado. Yo ya trabajaba a tiempo completo en la misión de búsqueda de financiación. En síntesis, necesitábamos el dinero para contratar personal y cambiar de fase para emprender nuestro viaje.

La reunión de noviembre con Vertex sería la primera vez que se encontraban presentes todos sus socios. Anteriormente nos habíamos reunido con Ehud Levy, nuestro contacto principal, y con unos pocos miembros del equipo de la compañía.

Ehud se mostró muy entusiasmado con lo que estábamos construyendo, pero tenía que vendérselo a sus colegas, en particular a Yoram Oron, el gerente financiero y la única persona que decidía en la

empresa.

Habíamos recibido ya decenas de «noes» de otros capitalistas de riesgo. Sus razones entonces eran un poco borrosas, así que yo no recordaba bien quién había dicho qué.

Muchas de esas razones —cuando esgrimían alguna— eran completamente irrelevantes o mostraban una desconexión con la historia que les contábamos.

Otras sí tenían sentido.

«¿En serio crees que alguien que va conduciendo su coche puede crear un mapa mejor que el de Navteq o Tele Atlas?» fue una de esas respuestas. Las empresas que había nombrado eran las más importantes en la elaboración de mapas por GPS en aquel momento.

«Si no sabes ni dónde está mi casa, nunca será lo suficientemente bueno» fue otra crítica.

«¿Cómo sabrás si alguien ha creado información incorrecta? ¿No necesitas tener a una persona que lo valide todo?»

«Los usuarios nunca compartirán sus ubicaciones. Son asuntos privados.»

«¿Por qué necesita el mundo otra aplicación de navegación?»

Y, respecto a mí, personalmente: «¿Por qué crees que eres la persona indicada para dirigir esta empresa?».

Uno de los factores clave en el proceso de decisión de los capitales de riesgo es la «perspectiva del usuario». Es muy poco probable que los socios de una empresa de capital riesgo inviertan en algo que no creen que usarían ellos mismos. Todo el concepto de *crowdsourcing* era demasiado para digerir para muchos de los inversores con quienes nos reunimos.

Aun cuando ideas como «NOSOTROS somos más inteligentes que YO» y la «sabiduría de la multitud» eran bien aceptadas, la idea de que alguien contribuyera activamente a través de una aplicación cuando el mapa y la aplicación misma no eran suficientemente buenos sencillamente no casaba con ellos.

Necesitábamos crear un efecto asombroso, para que Yoram pensara que se trataba de «magia». Incluso si él no creía que debía contribuir activamente al mapa, necesitábamos que creyera que otra persona sí estaría dispuesta a hacerlo.

Entonces tuve una idea.

«Asegurémonos de que todas las casas de los socios estén en el

mapa —les dije a mis socios—, así que si nos piden que naveguemos hasta su casa funcionará.» Esperaba que, en efecto, nos lo pidieran, pero si no lo hacían, yo los guiaría amablemente, por decirlo así, en esa dirección.

Mi plan era preguntarle a Ehud Levy durante la reunión dónde se encontraba su casa, y luego mostrarla en el mapa. Esperaba que, después de eso, alguien más quisiera intentarlo también.

Llamé a Ehud Levy y le pedí una lista de las direcciones de los socios de Vertex. Cuando me preguntó para qué la necesitaba, respondí que quería estar seguro de que, al hacer nuestra presentación, estuviera en el vecindario de uno de los socios para que pareciera real.

«La primera dirección que la gente prueba con más frecuencia es la de su casa o la de su oficina», le expliqué. Le prometí que luego borraría los datos.

Ehud me envió la lista más tarde aquel día, y simulamos la conducción y la creación del mapa cerca de la zona donde vivía cada uno de los socios. Creamos múltiples sesiones de edición de mapas que generaban información para el vecindario cerca de las casas de los socios.

De esta manera, no sólo aparecía el número de la casa de cada uno de los socios, sino el de muchas otras casas en la misma calle, en la siguiente y así sucesivamente. Así, pues, estábamos preparados si alguien preguntaba si su casa estaba en el mapa.

Llegamos temprano para poder organizar el escenario. Yo siempre preparo el escenario; me gusta sentarme cerca de la pantalla para que la gente continúe mirándome cuando hago la presentación y, especialmente, para poder verlos cuando están mirando la pantalla.

Comenzamos mostrando el mapa/la navegación en la pantalla grande.

—Entonces, ¿me estás diciendo que mi casa podría estar en ese mapa? —preguntó Yoram Oron, el socio principal.

Eso era exactamente lo que yo deseaba.

—Pues sí; no sé dónde vives, pero dime tu dirección y lo averiguaremos —respondí.

En realidad, ni siquiera era una mentira, porque personalmente no sabía dónde vivía Yoram, pero sí sabía que su casa estaba en nuestro mapa.

Anotamos la dirección de Yoram. Y allí, mágicamente, estaba su casa apareciendo en la pantalla.

Los socios estaban mirando fijamente la pantalla, pero yo estaba mirando a Yoram, estudiando su expresión. En el momento en que apareció su casa en el mapa, sus ojos cambiaron. Las comisuras de sus labios subieron. La única forma en que puedo describirlo es como si se le dibujaran signos de dólar.

Fue en aquel momento cuando supe que el trato era nuestro.

Una semana más tarde, recibimos un contrato de Vertex por 2 millones de dólares.

Sin embargo, ése no fue el final; ni mucho menos. El trato no se cerraba hasta tres meses más tarde y, para entonces, dos inversores más se habían unido, y la inversión subió a 12 millones de dólares.

Si una start-up es una montaña rusa y buscar financiación es una montaña rusa en la oscuridad, entonces cerrar un trato es como una montaña rusa en la oscuridad ¡y marcha atrás! ¿Disfruté mi viaje en la montaña rusa? Me gustan la velocidad y los deportes extremos, pero lo que aprendí ese día resultó incalculable para la decena de compañías que fundé después de Waze.

Si estás buscando financiación por primera vez, éste es el capítulo que debes leer. Buscar financiación es algo muy diferente a todo lo que hayas visto antes. Imaginemos que fuera necesario tener cien citas para encontrar a «la persona indicada». Pues eso es exactamente lo que sucede cuando buscas financiación. Es necesario ser extraordinario. Y este capítulo nos dirá cómo convertirnos en un emprendedor extraordinario y «financiable».

Piensa en lo siguiente: a fin de cuentas, un inversor invertirá en una nueva start-up y en un emprendedor que empieza únicamente si le gusta el CEO y le agrada la historia. ¡Haz que la historia brille!

Contar una buena historia

Después de que Waze fuera adquirida en 2013, me encontraba en una reunión con el socio de una de las firmas de capital riesgo más importantes de Israel. Le pregunté cuánto tiempo tardaba en decidir si le gustaba el emprendedor o no.

—¿Quieres la respuesta verdadera o la respuesta correcta? —

preguntó.

—La verdadera —respondí—. He escuchado la correcta suficientes veces.

Estábamos sentados en una pequeña sala de reuniones. Me miró y luego dirigió la vista hacia la puerta. Luego me miró de nuevo, y de nuevo a la puerta.

—Así de rápido —dijo—. Incluso antes de que se sienten.

Es decir, tan rápido como se crea la primera impresión. Después de eso, es cuestión de unos pocos minutos para confirmar o cambiar dicha impresión.

Es decir, si esto es realmente así, entonces la historia que vamos a contar debe comenzar necesariamente con el punto más fuerte. De lo contrario, para cuando lleguemos a él, ¡es muy posible que ya hayan tomado una decisión!

Les pregunté a algunos inversores en varias ocasiones respecto a empresas en sus comienzos: «¿Por qué decidiste invertir en esa start-up o en aquélla?». Las respuestas que me dieron eran siempre parecidas: «Conocía al CEO por una start-up anterior», o bien: «Me gustó la historia y me agradó el CEO».

A partir de ahí, podemos sacar dos conclusiones principales:

1. **Me gustó la historia:** es necesario *APRENDER a contar una buena historia*. Una buena historia se refiere a un compromiso emocional y no a los hechos. Estamos tratando de involucrar al inversor para que desee lo que estamos fabricando, como hicimos nosotros con la «magia» en Vertex.
2. **Me agradó el CEO:** necesitamos presentarnos lo mejor posible, y la apariencia sí importa. Por lo tanto, *el CEO acude a la primera reunión SOLO*. De esa manera, nadie más estará en el escenario con el CEO para desviar el foco de atención.

Un colega me explicó una vez una anécdota valiosa acerca de contar historias.

—Un amigo mío fue a correr a la playa anoche y, después de correr varios kilómetros, pensó que sumergirse en el refrescante mar Mediterráneo sería una idea maravillosa. Ya era tarde, así que no había nadie en la playa. Pensó que, si no había nadie, podría

desnudarse para nadar y refrescarse. Entonces se quitó la ropa, incluso el reloj, y entró en el agua. Pocos minutos después, súbitamente, se encontró con un tiburón. Entonces sacó su cuchillo y lo mató...

Ahí fue donde lo interrumpí.

—Espera un momento —dije—. ¿De dónde sacó el cuchillo?

—¿Quieres una historia o quieres hechos? —respondió.

La anécdota ilustra un punto importante: si narramos hechos, hacemos que el público piense. Si les relatamos historias, hacemos que imaginen y sientan. Si queremos que inviertan, necesitan imaginar e involucrarse emocionalmente.

¿Cómo contamos una buena historia? Estamos intentando crear un compromiso emocional y hacer que imaginen que forman parte de él. Por lo tanto, la historia tiene que ser auténtica. Inventar un «caso de uso» —como hacen con frecuencia los planes de negocio y los libros de marketing que describen detalladamente quiénes serán los usuarios del producto y exactamente cómo lo usarán— no sirve de nada.

Relatar el uso que otra persona le da a algo puede proporcionar incluso la autenticidad que necesitamos, pero lo importante es hacer que el oyente (en este caso el inversor) crea que forma parte de la historia (es decir, que piense: «Esto puede sucederme a mí»). Necesitan «sentir» la historia, incluso si no es del todo verdadera.

Zeek: comenzó con un microondas

Cuando estábamos creando Zeek, una start-up que ayudaba a los clientes a sacar el mejor provecho del dinero en forma de vales de las tiendas, queríamos presentar varios casos de uso.

Sin embargo, aunque los casos de uso pueden ser herramientas muy útiles, también pueden ser muy tediosos. No son historias.

Yo era el presidente de Zeek, y Daniel Zelkind era su cofundador y CEO. Daniel me preguntó cómo podía convertir en historias los casos de uso de su nueva empresa. Así que inventé una para él. Decía así:

> En nuestra cocina tenemos espacio para un horno microondas con un mueble hecho a la medida. Un marco de madera rodea el micro de manera que sólo se ven la puerta y los botones de control.
>
> Un día, el microondas se averió y mi esposa (ahora exesposa) me dijo que era urgente comprar uno nuevo. Dado que comprendía la urgencia, pero

también que el microondas debía ser más pequeño que el tamaño del marco o de lo contrario no entraría, medí con cuidado su tamaño antes de ir a la tienda a comprar uno nuevo. Tuve mucha suerte y conseguí comprar el último microondas del tamaño que necesitaba. Lo llevé a casa, lo desempaqueté, quité el marco del mueble, deslicé hacia fuera el microondas original y coloqué el nuevo en su lugar. Luego puse de nuevo el marco, metí el viejo microondas en la caja nueva y lo llevé al cuarto de la basura. Finalmente, me cercioré de que el nuevo microondas funcionara bien.

Fue entonces cuando advertí que la puerta del horno microondas era unos cuantos milímetros más ancha que el marco. Cuando cuento esta historia, uso mis manos para mostrar el ancho del marco, cómo llevé la pesada caja a la basura y el tamaño del gato callejero que tuve que sacar del cuarto de la basura. En ese punto, es de esperar que hayan comenzado a imaginar que forman parte de la historia y la sientan como auténtica; que comparten mi frustración.

Sin embargo, éste no es el fin de la historia.

Cuando regresé a la tienda a devolver el microondas, el vendedor no fue de gran ayuda.

—No tenemos ningún microondas del tamaño que necesita —me dijo y me ofreció darme un vale para que comprara otra cosa.

—¿Qué quiere que haga con el vale? —respondí—. Necesito un microondas que quepa en ese espacio. Y usted no lo tiene, así que no tengo nada más que comprar en su tienda.

Terminé comprando un segundo microondas en una tienda diferente. Ahora tengo dos microondas: uno en mi casa y otro que es un «vale de la tienda».

Reunamos todo esto —la sensación de impotencia, darme cuenta de que había perdido tiempo y dinero, la reacción esperada de mi esposa— y tendremos una historia completa que explica por qué necesitamos tener un mercado para los vales de las tiendas.

Ésa fue la génesis de Zeek.

La historia funcionó debido a la abundancia de detalles. En efecto, cuando leo la historia impresa aquí, es posible que crea incluso que fui excesivamente detallista, pero son los detalles los que crean la autenticidad que necesitamos. (Cuando narremos la historia, podemos eliminar algunos detalles si creemos que ya hemos transmitido el mensaje.)

Más aún, la sensación de frustración inherente a la historia hizo que sonara auténtica y emocionalmente comprometedora. Resulta fácil imaginar encontrarse exactamente en la misma situación. De hecho, Daniel incluso me preguntó qué había dicho mi esposa después del fiasco del microondas, así que hubo un momento en el tiempo en

el que la historia sonaba tan real que olvidó que era toda inventada.

Daniel comenzó a usar la historia en todos sus discursos promocionales. Creo que, en algún momento, comenzó a creer que realmente le había sucedido a él, hasta el punto de que la historia fue repitiéndose hasta llegar otra vez a mí.

Había redactado una introducción para que Daniel la usara en su discurso promocional en la empresa de capital riesgo Sequoia. Se reunió con uno de los socios, Gili Raanan, a quien yo ya conocía desde que trabajamos juntos en la unidad de inteligencia IDF 8200, y luego, más tarde, en varios otros lugares, incluyendo la junta directiva de Moovit.

Yo ya le había contado a Gili la historia del microondas. Y resultó que Daniel también lo había hecho.

—Es muy divertido —me dijo Gili mientras hablábamos sobre el discurso—. Tu CEO me ha explicado exactamente la misma historia del microondas. ¡Incluso utilizó los mismos movimientos de las manos!

No importa de dónde provenga la historia. Si el CEO puede darlo «todo» de sí mientras la explica para hacerla auténtica, para crear un verdadero compromiso emocional para que los inversores puedan imaginar que forman parte de ella —quizá estén frustrados, o enojados, o quizá quieran vengarse—, eso marca toda la diferencia.

Recordemos lo que dije antes: los inversores también son usuarios. Si eres un inversor y no crees que utilizarías el producto que está promocionando un emprendedor, no invertirás.

Por lo tanto, cuando nosotros, los emprendedores, estemos diseñando la historia, intentemos tener de antemano más información sobre el inversor con quien nos reuniremos. Si nuestro producto es software para niños, pregúntale al inversor si tiene niños de la edad correspondiente. Quizá tenga sobrinos. El inversor debe imaginar a alguien que conozca usando el producto.

La historia de Refundit

La historia de Refundit es aún más poderosa que la de Zeek, en el sentido de que Refundit está dirigida a otro tipo de frustración: tratar de recibir un reembolso del IVA cuando viajamos por Europa.

Como dijimos en el capítulo 1, las personas que residen en países no europeos y visitan la Unión Europea tienen derecho a recuperar cualquier IVA pagado por las compras realizadas mientras están allí. Sin embargo, en el 90 por ciento de los casos, la gente no consigue recuperar su dinero. Posiblemente sea porque las colas en la aduana son demasiado largas, la tienda no tenga los formularios correctos o la oficina en el aeropuerto esté cerrada. Siempre hay algo que no funciona en el proceso.

Refundit lo simplifica, de manera que lo único que debemos hacer es usar una aplicación para escanear los recibos, el pasaporte y la tarjeta de embarque para obtener el reembolso.

Cuando les cuento esta historia a los inversores, siempre desencadena su propia frustración con respecto al proceso. A menudo comparten conmigo anécdotas acerca de lo que les sucedió personalmente. Es exactamente lo que le ocurrió a Ziv, el CEO de Refundit, cuando habló con usuarios e intentó comprar una bicicleta en Bélgica.

Ésta es la parte más importante de contar una historia: escuchar la retroalimentación y luego, una vez que el inversor está comprometido, resaltar y empoderar esa conexión.

Un inversor, por ejemplo, me dijo una vez:

—Yo nunca me paso por la devolución de impuestos, pero mi esposa siempre lo hace.

Podemos usar esta retroalimentación para responder con algo como:

—¡Cielos, eso es aún peor! Al menos tu esposa tiene un motivo y seguramente obtendrá un beneficio por ello, pero tú sólo esperas en la cola sin nada que hacer. Es una verdadera pérdida de tiempo. Refundit puede ahorrarte el tiempo y la frustración de esperar a tu esposa.

Demos y presentaciones audiovisuales

¿Qué sucede si somos nerviosos o sentimos que no hablamos muy bien en público? ¿Podemos enseñarle al inversor una demo en vídeo de cómo funciona el producto en lugar de ir personalmente a dar nuestro discurso promocional? ¡No! Eso sólo enfadará al inversor y habremos perdido la oportunidad de tener noventa segundos para contar nuestra

historia en vivo. ¿Qué clase de primera impresión sería ésa?

Sin embargo, estos vídeos son decisivos cuando la historia se envía por correo electrónico. La mayor parte de los inversores con quienes nos reunimos no son las únicas personas que deciden; tienen una organización que los apoya. Cuando se hace correctamente, un vídeo puede ser la mejor manera para que ellos puedan compartir información con los demás.

Hablemos un momento de las demos de YouTube de noventa segundos. Cada vez son más comunes en esta época. He advertido que muchas personas usan «música de ascensor» como relleno en lugar de narrar la historia con palabras. Es una terrible pérdida de tiempo y de oportunidad. Alguien nos ha concedido noventa segundos de su atención ¿y los usamos para poner música de ascensor? Cuando la gente me manda vídeos así, con frecuencia pregunto quién los ha hecho. Cuando me lo dicen, ¡respondo que deberían despedir a esa persona!

Una conexión por videoconferencia es un escenario completamente diferente. Estamos ahí físicamente y tenemos a un oyente a quien podemos ver y sentir, y con quien podemos hablar; es una oportunidad clave para contar nuestra historia. Un consejo importante: es necesario separar completamente aquello que la gente ve en pantalla de lo que le decimos con nuestras propias palabras. Ellos ven el producto mientras nosotros les contamos la historia. Al final, habrán escuchado la historia y sentirán que han visto la historia funcionando. No debemos caer en la trampa de explicarles lo que están viendo, ni lo que hacemos mientras desplazamos el cursor del ratón. Es una oportunidad perdida. Es mejor contarles una historia que cree un compromiso emocional.

No obstante, vale la pena montar un vídeo profesional (no un vídeo de demostración). Si lo hacemos, asegurémonos de agregar subtítulos o una transcripción además de la historia que estamos narrando, para que la gente lo pueda ver incluso en un ambiente silencioso. Y en caso de ser necesario, deberíamos poder cambiar fácilmente el idioma de los subtítulos.

Cuando diseñamos una presentación audiovisual, las dos diapositivas más importantes que habitualmente se pasan por alto son la primera y la última (esto es, la diapositiva del título y la diapositiva final). Probablemente ¡esto no es lo que esperábamos! En la mayor

parte de las presentaciones que he visto, la diapositiva del título no dice nada aparte del nombre de la compañía, que se trata de una presentación para inversores y la fecha. Sin embargo, posiblemente es la diapositiva de toda presentación que estará más tiempo en pantalla y la hemos usado para no decir absolutamente nada.

Por el contrario, debemos usar la diapositiva del título para enviar un mensaje sencillo y poderoso. Debemos explicitar el problema, presentar la oportunidad o hacer una afirmación, para que, después de que contemos la historia, se considere un hecho. Por ejemplo: «Nos dirigimos a un mercado roto de 400.000 millones de dólares», «Nadie puede hacerlo mejor que nosotros» o «El 90 por ciento de la gente odia ir al dentista».

Al referirme a la primera diapositiva he dicho «posiblemente», porque la última, que generalmente sólo dice «gracias», es probable que permanezca en pantalla aún más tiempo. Usémosla para repetir nuestro mensaje clave. Esas dos diapositivas serán las que vean durante más tiempo. Digámosle a nuestro público algo que queramos que recuerden.

Por último, pero no menos importante, en la historia, si estamos resolviendo un problema, comencemos con quién y por qué, y lleguemos al «qué» al final. Es el mismo proceso que vimos en el capítulo 1 acerca de identificar un gran problema que valga la pena resolver. ¿A *quién* le estamos resolviendo el problema? Ése es nuestro público. ¿*Por qué* lo estamos construyendo? Ése es el problema. Y el *qué* es la solución.

Cuando hacemos un discurso de promoción, recordemos de nuevo que el CEO es la única persona que debe estar en esa reunión (a menos que el inversor pida específicamente que esté el equipo). No es algo que tenga que ver con el ego. Si una empresa de capital riesgo decide invertir, es porque le gustó el CEO y le agradó la historia.

¿Qué sucede si llevamos más gente a la reunión? Hay dos opciones. Todos participan activamente y, por tanto, acaparan parte del tiempo/atención/brillo que debieran estar centrados en el CEO. O bien, no dicen nada y entonces podríamos preguntarnos: ¿cuál es exactamente su papel ahí?

La danza de los cien noes

Toda start-up se esfuerza por conseguir capital al comienzo. Únicamente el 15 por ciento de las start-ups (aquellas que ya han formalizado la empresa y quizá han conseguido ya un dinero presemilla de parte de los inversores) llegan a la ronda semilla.

Waze recibió docenas de noes antes de que Vertex hiciera su propuesta. Podríamos llamar a esa etapa «la danza de los cien noes».

¿Por qué cien? Pensémoslo de la siguiente manera: una empresa de capital riesgo se reúne con entre cien y doscientas compañías al año. Sin embargo, el socio de una empresa de capital riesgo invertirá únicamente en una o dos al año, es decir, un 99 por ciento de noes frente a un 1 por ciento de síes. Por tanto, tener que dar un discurso promocional noventa y nueve veces no significa que estemos haciendo mal nuestro trabajo. Es sólo que funciona así.

Esto es muy diferente a cuando estamos determinando el APM. Si les hablamos a veinte personas y todas nos dicen que el problema que estamos definiendo no es tal para ellos, pues bien, entonces nuestra percepción del problema podría estar equivocada y no hay razón para seguir adelante. Pero si hablamos con veinte inversores y todos dicen que no, no significa nada; debemos seguir intentándolo. De todas formas, no me entiendas mal, es muy desalentador. Personas de quienes esperas que sepan algo sobre start-ups nos dicen no, no, no y no. No nos podemos permitir desanimarnos. Debemos determinar cómo mejorar y pasar a la etapa siguiente.

De hecho, estamos avanzando en dos aspectos: la historia mejora y la perseverancia aumenta.

Permíteme reiterar este punto, porque es crucial. Supongamos que estamos intentando encestar una canasta desde tres cuartos de cancha. Nos ubicamos en la línea de tiros libres e intentamos anotar llegando a la canasta del lado contrario. Si creemos que lo podemos lograr a la primera, no deberíamos estar construyendo start-ups, sino jugando en la NBA. Pero si lo intentamos cien veces, posiblemente consigamos encestar.

Hay una razón por la cual las empresas de capital riesgo son tan selectivas. El 75 por ciento de todas las start-ups apoyadas por empresas de capital riesgo fracasan, según un estudio de la Escuela de Negocios de Harvard. En Israel, el 40 por ciento de las compañías apoyadas por empresas de capital riesgo generan cero rendimientos de capital. En Estados Unidos, únicamente el 6 por ciento de las

compañías generan el 90 por ciento de rendimientos de capital.

Ocasionalmente, sin embargo, una empresa de capital riesgo encontrará el camino del éxito, incluso podría encontrar un unicornio. Las empresas de capital riesgo buscan un tipo específico de compañía: una que valdrá mil millones de dólares algún día o que participe en un mercado de muchos miles de millones de dólares. A esta inversión la llaman el «generador de fondos». Compensa todas las pérdidas. La proporción entre unicornios y start-ups era, en 2014, de 1:1.500 y, aun cuando ha mejorado, en 2021 era sólo de 1:800, esto es, sólo una de aproximadamente cada mil start-ups se convertirá en un unicornio.

Un socio de una empresa de capital riesgo no desea una compañía que únicamente duplique una inversión de 5 millones de dólares. Quiere un rendimiento de diez, veinte, cien veces la inversión. Si la empresa de capital riesgo no cree que tengamos la posibilidad de llegar a ser un generador de fondos, no invertirá.

Ésta es otra razón por la que es tan importante poner toda la carne en el asador al comienzo de la historia. El trabajo de una empresa de capital riesgo es decir que no, porque es lo que hace en el 99 por ciento de los casos. Y además su paciencia se va deteriorando con el paso del tiempo y, por lo general, se apresuran a tomar las decisiones. Comencemos con el punto más fuerte ¡para que la conclusión a la que llegue la empresa de capital riesgo sea la correcta!

¿Con quién debemos ponernos en contacto en una empresa de capital riesgo? Podemos optar por comenzar por lo más bajo: el analista de primera línea cuyo trabajo es hablar con los emprendedores. Mi experiencia me indica que no debemos hacerlo. Únicamente los socios de una empresa de capital riesgo pueden tomar decisiones. Es inútil hablar con cualquier otra persona. Lo máximo que puede decir un analista es no.

Cuídate de la basura que puede arrojarte un inversor

Mientras bailamos la *danza de los cien noes*, debemos cuidarnos de la basura que pueden arrojarnos los inversores. He aquí algunos ejemplos: «En todos los tratos que hacemos, siempre lo hacemos así». ¿En serio? Si uno de mis hijos llegara a casa y dijera: «Pero, papá,

todos los padres de los niños de mi clase les permiten hacer esto o lo otro» —«todos», «nunca», «siempre», «nadie»—, no debería tomármelo literalmente. Lo mismo sucede con los inversores.

«Nunca invertimos en algo así» o «Nunca hemos invertido a ese precio» debe leerse como: «Pues bien, sí lo hicimos, pero no queremos decírtelo». Si es nuestra primera vez como emprendedores, resulta muy difícil detectar el engaño de un inversor. Los términos *todo* y *nunca* son casi siempre basura del inversor.

«La gente nunca lo descargará.»

«Pensamos que la trayectoria del mercado será más lenta.»

«Creemos que tu producto es para este y el otro tipo de inversor, no para nosotros.»

Lo llamo «basura». Son las palabras que utiliza un inversor para decir «No me gusta tu idea» o «No me gustas, pero no quiero decírtelo».

Una de las objeciones basura más comunes que oirás a un emprendedor es «Google ya puede hacer eso». Rara vez es verdad, porque Google está enfocado en construir su propio negocio. No le interesa el nuestro. Y si decide que quiere comerse nuestra cena, tendrá que pasar por una travesía igual o similar a la que seguimos nosotros para llegar a donde estamos ahora, lo cual, si tenemos el APM correcto, no es trivial.

Cuando Nir Erez, cofundador y CEO de Moovit, estaba intentando buscar financiación para la compañía en 2012, una de las objeciones que escuchó una y otra vez era que muy probablemente Waze intentaría apoderarse del espacio del transporte público. Después de todo, Waze ya había perfeccionado los atascos de tráfico mediante *crowdsourcing* para quienes se desplazaban a su trabajo.

—Pueden hacerlo en un minuto —decían los inversores, lo cual era bastante divertido, porque yo ya estaba en la junta directiva de Moovit. Esto me permitía decirles a los inversores de frente:

—¡No, Waze no puede hacerlo en un minuto! Nuestros usuarios y los suyos son públicos completamente diferentes. Los usuarios de Waze conducen coches, los de Moovit no lo hacen.

Como sucede con Google, es una cuestión de enfocarse, y no se refiere a lo que hacemos, sino a lo que *no haríamos*. Nuestro foco en Waze eran los conductores que se desplazan al trabajo, lo cual significa que no nos interesa el transporte público, los peatones o los

jinetes. Ni siquiera nos interesan los esquiadores ni los ciclistas (y eso que yo practico ambos deportes).

El público es el motor de una compañía. En otras palabras, no se trata tanto de lo que hacemos, sino de *por qué* y *para quién* lo hacemos. Waze y Moovit nunca fueron competidores, pese a que algunos inversores afirmaran que lo éramos.

Si nos involucramos en una discusión semejante de afirmaciones en pro y en contra, muchos de los emprendedores que conozco intentarán refutar a los inversores. Cuando un emprendedor recibe un correo electrónico detallado explicándole por qué la empresa no invertirá en su proyecto, tiende a responder detalladamente por qué los argumentos del inversor son imprecisos o irrelevantes.

No debemos molestarnos en hacerlo, sino simplemente decir: «Gracias por tenernos en cuenta» y continuar con la lista de cien empresas de capital riesgo. Recordemos que nos han rechazado porque no les gustó la historia o no les agradamos nosotros.

Algunas empresas de capital riesgo nos enviarán un correo electrónico muy amable explicando por qué no van a invertir. Debemos responder sencillamente: «Gracias» y agregar una nota: «Los mantendremos al corriente cuando haya novedades relevantes». ¿Una empresa de capital riesgo que no responde nuestros correos electrónicos? Sigamos adelante. Si quieren invertir, nos lo harán saber.

Indicadores clave sobre inversores

¿Cómo sabremos si un inversor está interesado en seguir adelante?

Presentaré aquí aquello que llamo los ICI: indicadores clave sobre inversores.

- Si están hablando del acuerdo, están interesados.
- Si preguntan quién más está analizando el acuerdo, están interesados.
- Si preguntan quiénes eran los inversores anteriores o si desean mirar nuestra tabla de capitalización (donde aparecen los porcentajes de propiedad y la dilución de capital), están interesados.
- Si comienzan a ofrecer consejos acerca de cómo cambiar la

presentación, eso significa que desean presentársela a alguien más de su fondo de inversión, así que están interesados.

En un momento dado, llevé Waze al mismo inversor, Atomico, cuatro veces. Cada vez tenía una objeción diferente. Comenzó por «es demasiado pronto», lo cual es, en realidad, una buena respuesta. Significa que aún no creen en nuestra historia, pero si podemos mostrarles que funciona con datos del mundo real, entonces invertirán.

Atomico no invirtió, pero nos gustaban, así que regresamos para la ronda B. Esta vez, Atomico dijo: «Lo que habéis hecho hasta ahora es asombroso, pero pensamos que la valoración es excesivamente alta».

La valoración es una estimación del valor de una compañía. Si una empresa de capital riesgo invierte cierta suma en una compañía de baja valoración, la empresa de capital riesgo obtiene un porcentaje más grande de la compañía que si la inversión se hace con una valoración más alta. Las valoraciones más altas significan también que los inversores anteriores —y los accionistas de la compañía— están menos «diluidos», esto es, que el porcentaje de la compañía que les pertenece sigue siendo mayor.

Nos reunimos con Atomico de nuevo para la ronda C y ellos nos repitieron el mismo mantra:

—Vuestro progreso es asombroso. No creímos que pudierais llegar tan lejos. Habríamos deseado invertir en la ronda anterior, pero la valoración sigue siendo muy alta.

—Está bien —respondí—, pero la próxima vez nos vais a decir exactamente lo mismo.

Atomico nunca participó antes de que Waze fuera adquirida por Google. Sin embargo, fue de gran ayuda para el desarrollo del negocio en Brasil.

Sólo quedan unos pocos meses

La verdad es que Atomico no fue la única, al menos en lo que se refiere a nuestra segunda ronda. Waze enfrentó muchas dificultades para obtener financiación. Habíamos tenido mucho éxito en Israel,

pero nuestro progreso en Estados Unidos y en Europa era lento; los únicos países en los que habíamos ganado algún terreno eran Letonia, Eslovaquia y la República Checa. También nos había ido bien en Ecuador, debido a un socio asombroso que tuvimos: la compañía de tecnología automotriz Location World.

Todas las empresas de capital riesgo en Israel nos rechazaron. Nos reunimos con muchas de ellas, enseñándoles cómo habíamos progresado, y eso que ya se estaba usando la aplicación en Israel. Sin embargo, nuestras cifras globales eran insuficientes y no había un modelo de negocio claro.

Las empresas de capital riesgo con las que contábamos tampoco estaban dispuestas a invertir sumas adicionales, lo que muestra el poco apoyo que teníamos.

«Si podéis vender la compañía por entre 20 y 40 millones de dólares, deberíais hacerlo», nos dijo uno de nuestros primeros inversores.

Fue un momento difícil para Waze. Era el año 2010 y estábamos a punto de agotar el dinero que habíamos conseguido en la serie A. Teníamos como mucho unos pocos meses por delante. Todo el equipo de gerencia decidió reducir sus salarios para evitar hacerlo en toda la compañía, de manera que los otros empleados no se vieran afectados.

Google hace una jugada inesperada

Fue por aquella época cuando Noam y yo salimos a cenar con uno de los socios de Khosla Ventures, una de las mayores empresas de capital riesgo de Silicon Valley, con quien nos habíamos reunido en varias ocasiones. Nos estábamos preparando para una reunión con todos los socios a la mañana siguiente, cuando haríamos la presentación y buscaríamos financiación para la ronda B.

Por lo general, cuando esto sucede, es un claro indicio de que el socio realmente desea invertir, así que te está informando antes de la reunión con todos los socios. También deseaba mostrarnos cuán valiosa podía ser su empresa (otra indicación clara de que estaban interesados).

Luego el socio agregó que sabía que Google era nuestra única posible competencia, pero que eso no debía inquietarnos, pues él

había hablado con sus contactos allí y le habían dicho que tardarían al menos dos años en tener sus propios mapas a partir de un trabajo de navegación gratuita calle por calle.

A la mañana siguiente, abrí mi ordenador para verificar las últimas noticias de tecnología y recibí una sorpresa muy desagradable: Google había anunciado que haría la navegación calle por calle en Estados Unidos, reemplazando a TomTom como fuente de los mapas.

Noam Bardin, el CEO de Waze, y yo nos reunimos para desayunar.

«¿Deberíamos siquiera molestarnos en ir a la reunión con todos los socios?», preguntó seriamente. Acudimos a la reunión, pero Noam estaba en lo cierto: el anuncio de Google detuvo de inmediato el interés de aquel importante inversor en Waze.

Finalmente, para cuando habíamos terminado con la ronda B, había varias decenas de empresas de capital riesgo que nos habían rechazado. Las rondas B, en muchos casos, se basan más en ganar terreno y ejecutar que únicamente en la historia. Nuestro equipo era asombroso, el modelo (donde funcionó) era increíble y nuestra historia era muy poderosa. Pero sin tracción en los países que eran importantes, resultaba difícil.

Excepto para una compañía: Microsoft. El gigante tecnológico tenía una inquietud que encajaba con la nuestra. Temían que si algún día se decidían por construir su propio producto de mapas, y ahora que Google estaba expandiendo su funcionalidad de mapas, ¿qué pasaría si éste le negaba el uso de los mapas a Microsoft?

El temor de Microsoft fue nuestra salvación. La compañía fue el inversor líder en una ronda en la que conseguimos 30 millones de dólares, que incluyó también a Qualcomm Ventures, para una valoración total de 70 millones de dólares. ¡Era incluso mucho más de lo que esperábamos recibir!

Así, lo que comenzó como un desastre —el anuncio de Google de navegación calle por calle en Estados Unidos— motivó a otras compañías a buscar alternativas de mapeo... y nosotros éramos la alternativa.

También nos permitió enfocarnos. En lugar de tratar de competir con Google en la búsqueda dentro de un mapa, nos concentramos en los desplazamientos para ir al trabajo, lo cual no era una de las fortalezas de Google Maps.

La inversión de Microsoft, que no fue publicitada en aquel momento pues estaba por debajo del umbral de lo que debían reportar, llegó justo a tiempo. Estábamos a sólo un mes de cerrar la compañía y despedir a todo el personal. Aquélla fue nuestra ronda B, y supuso una financiación adecuada para mantenernos.

TQA como estrategia de búsqueda de financiación

Para convencer a Qualcomm de unirse, utilicé el poder del TQA —el «temor de quedar fuera»—. Inicialmente, nos dijeron que nuestra valoración era excesivamente alta. Pasé muchas horas con ellos, pues veía que estaban dubitativos. En una reunión en particular me dijeron que habían perdido una oportunidad de inversión en Twitter cuando la valoración era apenas de 55 millones de dólares. (En el momento de escribir esto, en 2021, Twitter estaba valorado en 34.400 millones de dólares.)

Una semana más tarde, me pidieron que me uniera a una conferencia online con todos los socios y presentara el vídeo. Mi última diapositiva sólo decía: «Si pudieras regresar en el tiempo, ¿invertirías en Twitter cuando su valoración era de 55 millones de dólares?».

¡El TQA funciona en muchísimos casos!

Microsoft finalmente lanzó un producto de navegación en su motor de búsqueda Bing, pero con mapas de Navteq (que, por aquella época, pertenecía a Nokia), ¡no con los nuestros!

La danza de los cien noes puede ser agotadora. Puede ser muy decepcionante escuchar un no tras otro. Es posible que queramos renunciar. Muchos antes de nosotros lo han hecho.

Puede que al principio te hayas dicho: «Soy fuerte, puedo escuchar cincuenta noes seguidos y eso no me detendrá», pero después de veinte noes, sientes que te quiebras.

No renuncies. Si tienes una buena historia y eres un emprendedor agradable, lo único que necesitas es un sí de entre cien.

La carta de intenciones

Una carta de intenciones es una especie de pliego de condiciones del inversor en el que sintetiza los términos de su inversión potencial en la empresa. Puede parecer como el santo grial, pero es sólo un hito más en el camino hacia la ronda de financiación. Muy probablemente se convertirá en una inversión, pero aún queda un largo camino por recorrer.

Negociar con un inversor es una lucha injusta desde el comienzo, especialmente si es nuestro primer emprendimiento, pues llegamos sin ninguna experiencia y nos enfrentamos a alguien que ha cerrado montones de acuerdos.

Pero es más que eso. Si ya conseguimos gustarles y que les agrade nuestra historia hasta el punto de querer invertir, y ya están preparados para firmar una carta de intenciones, puede preocuparnos que parecer inexpertos en esta fase pueda desanimarlos. No estamos seguros de si el enfoque correcto será hacernos los difíciles o sencillamente ceder, pues lo que más nos atemoriza es perder el trato.

Imagina que estás comprando tu primera casa. Recibes el acuerdo de hipoteca de la compañía inmobiliaria y te das cuenta de que no tienes ni idea de qué significan la mitad de los detalles que aparecen en el contrato.

No temas pedir ayuda. En realidad, es más que eso: necesitaremos la ayuda de alguien en quien podamos confiar para que nos oriente durante todo el proceso de obtener financiación (al menos la primera vez).

¿Tenemos un abogado en el equipo que pueda dedicar el tiempo necesario para explicárnoslo todo? Puede explicarnos cada parte de la carta de intenciones y cuáles son sus alcances y la práctica común.

¿O quizá conocemos a un CEO de otra compañía que pueda echarle un vistazo, alguien que ya haya pasado por eso? (Otro CEO es la mejor opción como guía.) De lo contrario, ¿cómo sabremos qué parte de los términos es negociable? (La respuesta: prácticamente todas.) La mejor posición de todas es cuando tenemos una carta de intenciones, pero aún podemos «vender» nuestra compañía a otras empresas de capital riesgo y terminar recibiendo múltiples cartas de intenciones. Es más común de lo que crees.

Es posible que un inversor quiera el trato, pero si podemos obtener un trato mejor de una empresa más grande, el inversor original puede preferir participar en lugar de liderar la inversión. Es

una cuestión de manejo de egos. A los inversores les agrada unirse a una empresa de capital riesgo más prestigiosa, pues eso aumentará la probabilidad de que el trato sea exitoso, incrementará la financiación disponible para la compañía en el futuro y, en especial, aumentará el prestigio de la empresa de capital riesgo, pues la empresa habrá invertido junto con una organización más prominente.

Hay tres fases en el proceso de la carta de intenciones. La primera es la «discusión de la carta de intenciones», durante la cual la empresa de capital riesgo nos dirá que tiene intención de presentarnos una carta de intenciones y hará énfasis en los términos específicos. Esto puede ser abrumador si no estamos preparados. La empresa de capital riesgo puede empezar a discutir sobre cuestiones con las que no estamos familiarizados, y es posible que nos sintamos incómodos de admitirlo. Si yo te preguntara después de la reunión y me dijeras: «La empresa de capital riesgo quiere darnos una carta de intenciones por X millones de dólares sobre una valoración de Y millones», y luego incidiera en cuáles eran los otros términos, es posible que pusieras los ojos en blanco y te mostraras totalmente confundido. Por el contrario, si le preguntara al socio de la empresa de capital riesgo, seguro que me diría: «Oh, sí, el CEO aceptó todos los términos, incluyendo las preferencias de liquidación y los derechos de veto que solicitamos».

En la segunda fase es cuando la empresa de capital riesgo emitirá la carta de intenciones. Ya estaremos de lleno en la «negociación de la carta de intenciones». Antes de firmar, no es vinculante. Pero con ella ya en nuestro poder, es posiblemente nuestra mejor oportunidad para mejorar la posición de la empresa, pues aún podemos seguir vendiendo nuestra start-up. Negociaremos con cualquier empresa de capital riesgo adicional desde una posición de fuerza, porque sabemos que no podemos perder: ¡ya tenemos una carta de intenciones en la mano! En esa situación, debemos realizar cada presentación para aspirar a algo más alto.

La tercera fase se produce una vez que se firma la carta de intenciones. Por lo general, suele haber una cláusula de no negociación, aunque aún es posible que otros se unan a la ronda. Y pese a que una carta de intenciones firmada es todavía oficialmente un acuerdo no vinculante, rara vez será retirada. Quizá una de cada cincuenta en épocas normales, y una de cada diez durante épocas de tensión. Una excepción notable es encontrarnos en medio de una

pandemia como la de la COVID-19, cuando cualquier cosa puede suceder.

Durante la pandemia, vi retirar más cartas de intenciones que durante toda mi carrera. Incluso después de haber firmado una carta de intenciones, es posible seguir negociando o atraer a un nuevo inversor con un mejor trato (ya sea con mejores términos o una mejor financiación). Siempre es posible renegociar los términos con los primeros inversores.

Otra opción: podemos aguardar tres o cuatro semanas a que expire el período de no negociación y luego obtener una nueva carta de intenciones. Debo agregar que la cláusula de no negociación es bastante débil. Nunca he visto que un inversor demande a una compañía por violar la cláusula o no aceptar la inversión.

Para obtener el trato que queremos, debemos decir que no al trato que no queremos.

A algunas de las start-ups más jóvenes en las que he sido mentor las he enviado a verse con un inversor, aunque sabía que no invertiría (quizá porque el fondo se encuentra ya en un momento posterior al período de inversión o quizá porque yo no les gusto), únicamente para que puedan practicar su historia (y se habitúen a escuchar algunos noes).

Cuanto más implicados psicológicamente y en términos de tiempo estemos en una negociación, menos dispuestos estaremos a abandonar el trato. Pero funciona en ambos sentidos: el inversor también está menos dispuesto a renunciar al trato. Así que debemos dejar de pensar únicamente en nosotros y considerar también su perspectiva. Si estamos comprometidos, ellos también lo estarán. Si hemos invertido esfuerzos legales, también ellos lo habrán hecho.

Una vez que recibimos una carta de intenciones, no debemos vacilar en sentarnos con alguien que pueda explicarnos cada parte del acuerdo. El reto, sin embargo, está en la reunión previa a la firma de la carta de intenciones. La mayor parte de los inversores se reunirán con nosotros para discutir el contenido de dicho documento. El recuadro que aparece a continuación muestra los parágrafos importantes de una carta de intenciones y cómo interpretarlos, así como lo que constituye práctica habitual, lo que es desagradable y cuáles son los términos favorables.

CARTA DE INTENCIONES

- **Términos clave:** a qué debe prestarse atención en una carta de intenciones.
- **Suma de inversión:** ¿cuánto se invierte? Si el inversor líder es sólo parte de la ronda, queremos asegurarnos de poder cerrar la ronda (oficialmente) con esa parte únicamente. Así, por ejemplo, si tenemos apalabrados 5 millones de dólares y el inversor principal está invirtiendo 3 millones, quisiéramos que la carta de intenciones refleje que la ronda es de al menos 3 millones de dólares y hasta 5 millones. De lo contrario, la ronda no terminará hasta que nos encontremos con los otros inversores.
- **Títulos ofrecidos:** la mayor parte de la inversión sería en acciones preferenciales, por oposición a las acciones comunes (las nuestras). Las preferencias de dichas acciones se otorgan habitualmente en el caso de un evento de liquidación y por derechos especiales, como se describirá más adelante.
- **Valoración de la compañía:** es el trato principal, junto con la suma que constituye la transacción («¿cuánto por cuánto?»). La valoración define cuánto vale lo que se ha creado hasta el momento. No hay una metodología para definirla, así que probablemente se negociará a partir de nuestras alternativas. Se define como *valoración previa al dinero* el valor de lo que ha sido creado hasta el momento y, junto con la suma de inversión, constituyen la *valoración posterior al dinero*: el valor de la compañía una vez terminada la ronda. Habrá un derivado inmediato de esa valoración, que es el PPA (precio por acción) y el número de acciones de la compañía (antes de la ronda). Matemáticamente, sería:
- Valoración previa al dinero = PPA × Número de acciones previo a la ronda.
- Luego la empresa emite nuevas acciones para los inversores al mismo PPA en la cantidad total de la suma invertida.
- **Una nota:** es importante advertir que mientras que las opciones sobre acciones o el programa de oferta de acciones para los empleados (ISO/ESOP, *Incentive Stock Option* y *Employee Stock Ownership Plan*) son críticos para atraer y retener empleados, los inversores los usan

principalmente como una manera de reducir la valoración. La asignación de ISO/ESOP exige que se emitan más acciones, una nueva acción por opción, lo que aumenta esencialmente el número de acciones y, por tanto, reduce el PPA. Es decir, una valoración previa al dinero de 10 millones de dólares con un 10 por ciento de ISO/ESOP es en realidad menos de 9 millones de dólares. Es práctica común que la asignación de ISO/ESOP venga de los accionistas actuales y no de los nuevos. Para tener una mejor ventaja de negociación, necesitaremos otra oferta competitiva.

- **Derechos preferentes:** el inversor tendrá derecho a participar en la siguiente ronda para mantener su posición; así, por ejemplo, un inversor con un 10 por ciento de la compañía que participe en la siguiente ronda podrá mantener su posición del 10 por ciento. Y aunque pueda parecer positivo que lo único que desee sea aumentar su posición, esto puede desalentar al próximo inversor. O, peor aún, ¡el próximo inversor podría pedir términos similares!
- **Derecho de primer rechazo:** el inversor tiene derecho a invertir bajo los mismos términos que un nuevo inversor. Por ejemplo, si el nuevo aportante de capital en la siguiente ronda nos ofrece X dinero para una valoración Y, los inversores actuales pueden decidir ser ellos los líderes de la inversión.
- **Venta conjunta:** si hay una transacción de venta por parte de cualquiera de los accionistas, el inversor tiene derecho a unirse a la transacción en términos similares. Es muy importante asegurarse de que las acciones de los fundadores (secundarias) sean excluidas de los derechos de venta conjunta. De esa manera, si los fundadores están vendiendo, el inversor no tendrá derecho de venta conjunta.
- **Preferencia de liquidación:** el inversor tiene prioridad sobre las acciones comunes (o acciones menores) en caso de liquidación. En esencia, el último dinero que se ingresó será el primero en salir. Hay cuatro niveles de preferencias de liquidación:

    1. No hay preferencias de liquidación: todas las acciones son iguales.

2. No participantes: el inversor puede elegir la suma de inversión (más intereses) o el valor de las acciones.
3. Participante 1x: los inversores recibirán primero la suma de su inversión (con o sin intereses) y luego obtendrán el valor de las acciones.
4. Participante Yx: el inversor obtendrá Y veces su inversión y luego el valor de sus acciones. Esto puede ser desagradable.

- La práctica común es la no participación 1x, muy probablemente con una tasa de interés. Por tanto, en caso de salida, los inversores pueden elegir la suma invertida más intereses o bien el valor de sus acciones. Hay más información al final del recuadro.
- **Junta directiva:** es práctica común que los inversores formen parte de la junta directiva de la compañía, lo cual tiene sentido. Recientemente, he visto cada vez más inversores unirse como observadores en la junta directiva para poder recibir toda la información y participar en las discusiones, pero sin derecho a voto y sin asumir responsabilidades. El objetivo es mantener el número de miembros de la junta en un mínimo. Cuantas más personas haya en la junta, más sentiremos la necesidad de ofrecer respuestas y satisfacerlas todas, y las reuniones de la junta se convertirán en un problema adicional.
- **Derechos antidilución:** ¿qué sucede si hay una ronda a la baja en el futuro? (Existe un 30 por ciento de probabilidad de que esto suceda.) Una base amplia es común; un incremento pleno es desagradable. Permíteme explicar lo de incremento pleno. Supongamos que nuestra última ronda era de 5 millones de dólares a 10 millones previos al dinero, de manera que, esencialmente, el inversor es un tercio de la compañía y los fundadores dos tercios (olvidémonos de las ISO por un momento). Ahora bien, el tiempo apremia. No hemos determinado el APM y se está agotando la financiación, el mercado tiende a la baja y la mejor carta de intenciones que podemos obtener es conseguir otros 5 millones de dólares a 5 millones de valoración previa al dinero. El nuevo inversor tendrá el 50 por ciento, y todos

los demás serán diluidos a la mitad de su propiedad, ¿cierto? Si existe una cláusula antidilución de pleno incremento, entonces el inversor existente (el de la ronda anterior) está protegido y, por tanto, mantiene un tercio, y los únicos que sufriremos seremos nosotros. Existe un aspecto aún más complejo. El nuevo inversor mirará la tabla de capitalización y verá que después de la ronda (que es, esencialmente, otra ronda semilla), los fundadores tendrán cerca del 15 por ciento, lo cual es demasiado poco, y esto puede tener como resultado que decida no hacer el trato.

- **Derecho al voto, disposiciones de protección:** es un asunto complejo. Enumera los derechos de veto del inversor. Algunos de ellos tienen sentido. Por ejemplo, no podemos violar los derechos de un inversor pese a que las acciones comunes sean acciones mayoritarias; no podemos acabar con las preferencias de liquidación del inversor, ni tampoco podemos decidir sobre nuestra bonificación anual, aunque seamos mayoría en la junta y exista una mayoría de los accionistas que quieran decidir. Otros derechos de voto podrían chocar con el normal funcionamiento de la compañía; en esos casos, deberíamos negarnos. De cualquier manera, deberíamos impedir que los derechos de veto queden en manos de una única entidad.
- **No venta:** ¡vaya, esto sí es doloroso!, porque afecta a nuestro propio bolsillo y establece cuándo podemos vender acciones secundarias y por qué valor. Pero también tiene sentido que no vendamos nuestras acciones inmediatamente después de que el inversor haya invertido y pueda perder así su apuesta. La práctica habitual sería permitir que se venda hasta determinada cantidad por año y hasta un total de determinado valor (30 por ciento es razonable).
- **Consolidación de los fundadores:** esto parece aún más doloroso, pero en realidad es algo que realmente deseamos. Dice básicamente que, si nos salimos pronto, sólo podemos llevarnos una parte de nuestras acciones. Es un modelo de seguro/retención de los fundadores. Esto es crucial; después del recuadro, se ofrecerán más detalles.
- **Gastos:** «Espera: ¿nos estás diciendo que parte de la

suma de inversión será usada para pagar los gastos legales del inversor?». «Sí, eso es exactamente lo que estamos diciendo.» Parece absurdo, pero, en realidad, es una práctica habitual. Y cuando dice «hasta X dólares», sencillamente cámbialo por «exactamente X dólares», pues de lo contrario nos harán perder el tiempo tratando de justificar X.

Está bien, ¿y qué hay de la consolidación? Imaginemos que un inversor mete dinero en una compañía con tres fundadores y uno de ellos se marcha al día siguiente. Esa persona sigue siendo un accionista importante, pero, en realidad, ha perjudicado bastante a los otros fundadores y al inversor.

El inversor confió en que el equipo obtendría lo prometido. Pero no sólo no está muy claro si podrán hacerlo, sino que tampoco hay equipo o, al menos, no todo el equipo. Por tanto, la mayor parte de los inversores exigen un modelo de consolidación que consiste en que si uno de los fundadores se va dentro de un determinado período de tiempo, algunas de sus acciones pueden ser readquiridas por la compañía.

Eso tiene todo el sentido. Nosotros estamos haciendo lo mismo con nuestros empleados, les damos un ESOP o una ISO, consolidados durante tres o cuatro años y, si se retiran, las opciones no consolidadas regresan a las reservas. Es decir, en la carta de intenciones debemos prever que el inversor va a exigirlo, pero, de hecho, es más decisivo para nosotros de lo que creemos. Por lo general, sólo pensamos en una perspectiva, la nuestra. Sin embargo, por un momento, imagina que uno de los fundadores se retira, o descubrimos que uno de los otros fundadores no es tan bueno como pensábamos y, por tanto, es preciso dejarlo ir. Así, pues, mejor que el período de consolidación se establezca antes, para tener suficientes acciones que nos permitan contratar a un nuevo líder que sustituya al fundador que se retiró.

Olvidemos cuánto confiamos en nuestro equipo ahora mismo. Debemos recordar que cerca de la mitad de los equipos fundadores no duran ni tres años. Y nuestra misión más importante ahora es el éxito de la empresa y no el fundador que se retiró.

Conozco algunas start-ups que han extendido el período de consolidación. Advirtieron que el viaje sería largo y querían un compromiso mutuo, así que extendieron el período de tres a cuatro años, y luego a otro período adicional de tres años.

¿Qué sucede si no hay una cláusula semejante en la carta de intenciones? ¡Agreguémosla! Después de todo, el inversor de la siguiente ronda la añadirá, así que sólo empezará a tener validez en la siguiente ronda, cualquiera que sea ese período de tiempo. Si la añadimos hoy, es menos probable que el próximo inversor la cambie.

Esto es válido para la mayor parte de las cláusulas de la carta de intenciones: si no hay preferencias de liquidación, el líder de la siguiente ronda creará una, así que será mejor agregar algo al respecto hoy, pues probablemente perdurará.

¿Cómo funcionan las preferencias de liquidación? Pongamos un ejemplo sencillo. Supongamos que la ronda semilla fue de 5 millones de dólares, la ronda A de 20 millones y la ronda B de 50 millones, y todas tenían preferencias de liquidación como participantes 1x, cada una tiene la propiedad del 20 por ciento de la compañía y las acciones comunes representan el 40 por ciento de la empresa. Y ahora supongamos que se presenta una oferta para adquirir la compañía por 100 millones de dólares. Inicialmente, pensaremos que las acciones comunes obtendrán 40 millones de dólares, lo que significa X millones para nosotros, un evento que puede transformar nuestras vidas. Pero si miramos las preferencias de liquidación, advertimos que 75 millones de dólares regresarán a los inversores y sólo entonces dividiremos el resto, o sea, el 40 por ciento de 25 millones de dólares, cerca de 10 millones para las acciones comunes, no 40 millones. Las preferencias de liquidación son útiles en un mercado al alza, para satisfacer una valoración muy alta (irrazonablemente alta). Supongamos que una compañía intenta obtener 500 millones de dólares para una valoración de 10.000 millones, y que esa cantidad en realidad está fuera de cualquier razonamiento económico, pero estamos en un mercado al alza y alguien aceptará el trato. Un inversor puede ofrecer 500 millones de dólares para una valoración de 10.000 millones, pero con 2x o incluso 3x preferencias de liquidación (participante o no participante). (2x o 3x significa que los inversores obtendrán al menos el doble o el triple de la suma invertida.) Ahora supongamos que esa empresa, tiempo después, sale a bolsa con una valoración de 5.000

millones de dólares (o es adquirida por esa suma). Pese a que esa valoración es mucho más baja que la de la ronda anterior, el último inversor ganará de todas maneras mucho dinero (2x o 3x).

Un matrimonio católico

El cofundador de Sun Microsystems, Vinod Khosla, dijo una vez que «del 70 por ciento al 80 por ciento de los capitalistas de riesgo añaden valores negativos». ¡Elijamos bien!

¿Por qué son tan malos los inversores? Probablemente es una cuestión de fijar expectativas. Uno esperaría que su tarea principal fuera ayudar a sus start-ups, pero, en realidad, es muy diferente.

Las funciones de un socio de una empresa de capital riesgo son:

- Seleccionar en qué start-ups invertir, esto es, manejar el flujo de tratos.
- Obtener capital para ese fondo o el siguiente.
- Y sólo entonces ayudar a las empresas existentes y únicamente a aquellas que muestren que ganan terreno.

Si estamos luchando por salir adelante y esperamos que nos ayuden, debemos ser conscientes de que ésa no es su prioridad. Depende también de si un inversor ha trabajado antes en una start-up. En el pasado distante, muchos capitalistas de riesgo fueron administradores financieros, no administradores de empresas. En la actualidad, muchos de los socios de las empresas de capital riesgo son antiguos emprendedores. Ése es el tipo de inversor que deseamos: tienen experiencia en el viaje de fracasos y lo entienden. No se asustan con facilidad. Los emprendedores han estado ahí y ya han pasado por todo eso.

Cuando iniciamos una relación con un inversor, es como un matrimonio católico: no hay manera de deshacerse de él. Tienen toda clase de derechos que, en la mayor parte de los casos, los sitúan en una posición más fuerte que la nuestra. Está bien pensar en el lado oscuro y preguntarnos: si las cosas salen mal, ¿realmente quiero que este inversor forme parte de mi empresa?

El inversor y fundador de Netscape, Marc Andreessen, observó

que los «inversores específicos que estarán en la junta directiva de nuestra empresa son tan importantes como las personas con las que nos casamos».

Mientras estamos negociando, el inversor hará su debida diligencia[1]1 sobre nosotros. Verificará nuestras referencias y se asegurará de que la historia que le estamos contando sea verídica. Nosotros deberíamos hacer lo mismo. Hacer también una debida diligencia sobre el inversor, porque al final del viaje de una start-up se dan sólo dos tipos de relación entre inversores y fundadores: se aman o se odian.

Preguntemos a un emprendedor experimentado qué piensa acerca de los inversores de la empresa después de su viaje, cuando el matrimonio católico con ellos ha terminado. El emprendedor responderá: «Haría negocios con este inversor de nuevo en cualquier momento» o bien «Nunca más aceptaré a ese inversor». (Y los inversores dirán lo mismo de nosotros.) La razón de todo ese amor u odio por lo general no son los resultados, sino las relaciones personales.

Un consejo sobre cómo llevar a cabo la debida diligencia: debemos hablar con media docena de antiguos CEO/emprendedores que anteriormente hayan recibido dinero de esa empresa de capital riesgo. Deberían ser inversores que ya no estén involucrados, para que el emprendedor pueda hablar libremente. La principal pregunta que deseamos que nos respondan es cómo se comportó la empresa de capital riesgo cuando la compañía tuvo problemas. No dudes de que tú también tendrás momentos difíciles y lo que deseas es que el inversor te apoye durante las dificultades del viaje.

Muchos emprendedores me han preguntado acerca de inversores en particular. Mi respuesta es la misma que daría para cualquier otra recomendación que se me pida: lo único que puedo decir es lo que sé por mi propia experiencia. Puedo pensar que alguien es muy inteligente, que causa muy buena impresión, pero sólo después de haber pasado con él una crisis podré decir lo que pienso realmente.

Uno de los comportamientos más importantes de un CEO exitoso es la perseverancia, alguien que no se asusta y que nunca renuncia. Como emprendedor, me encantaría tener a un inversor así a mi lado.

Moverse lenta o rápidamente

¿Cuán rápido se moverá una empresa de capital riesgo en un trato? La respuesta es: por lo general, no muy rápido. Dependerá de su agenda, no de la nuestra. En muchos casos, le conviene avanzar lentamente. Con el transcurso del tiempo, es posible que deseen reevaluar si todavía quieren hacer el trato. Puede que quieran ver si hay otros inversores interesados primero.

Pensémoslo bien: el diálogo sobre la valoración ya se produjo antes de la carta de intenciones. Podría pasar un mes más antes de firmar la carta, y dos o tres meses hasta cerrar el trato. Durante ese tiempo, la empresa de capital riesgo ha aprendido más (mucho más) y puede decidir retirarse del trato. Entretanto, si estamos avanzando, no será a su costa. E incluso si estamos avanzando significativamente, los términos no cambiarán a nuestro favor, a menos que rechacemos el trato.

Todo eso cambia si los inversores creen que perderán el trato. Entonces se moverán muy rápido. Esto fue lo que ocurrió con Waze unos pocos días después de recibir la carta de intenciones de Vertex, así como durante la negociación de la carta de intenciones. Me reuní con Shraga Katz, un socio comanditado de Magma (otra de las principales empresas de capital riesgo israelí), en una presentación de Shmulik Wasserman, CEO de LiveU, que había desarrollado una tecnología para cargar vídeos con calidad suficiente para ser transmitidos por medio de un dispositivo en movimiento. Yo había estado ayudando a Shmulik al comienzo del viaje de LiveU, y él había trabajado antes para Shraga.

Shraga se mostró bastante interesado. Nos reunimos un sábado por la tarde y, a la mañana siguiente, Magma llamó. Hablé con Yahal Zilka, el cofundador y socio codirector de Magma.

—¿Cómo estáis avanzando con la obtención de financiación? —preguntó Yahal.

Le dije que estábamos en medio de múltiples discusiones, y que avanzaban bien.

Luego indicó que Magma también estaría interesado en Waze.

—¿Todavía podemos apuntarnos? —me preguntó.

—Si podéis moveros con suficiente rapidez, entonces sí —respondí.

Continuó averiguando.

—¿Qué es suficientemente rápido?

—Pues voy a tener una carta de intenciones a finales de la próxima semana —le dije—. Si podéis hacerlo para entonces, reunámonos.

Nos reunimos el lunes, el martes y de nuevo el miércoles.

El jueves nos ofrecieron una carta de intenciones y comenzamos a negociar.

En otras palabras, en cuatro días, Magma nos había enviado una carta de intenciones, sólo que esta vez no era por 2 millones de dólares, sino por 6 millones y con mejores términos.

Me puse en contacto con Ehud Levy, en Vertex, y le dije que teníamos una segunda carta de intenciones.

—Todavía hay lugar para vosotros —añadí—, pero será a una valoración más alta.

Esperaba que Ehud se enojara, que pensara que lo habíamos traicionado. Por el contrario, me respondió sencillamente:

—Mándamela y le echaré un vistazo.

Para mi sorpresa, firmó el documento y me lo devolvió en diez minutos.

Podemos extraer dos enseñanzas críticas de este evento:

1. Las empresas de capital riesgo pueden moverse muy rápido cuando están cerca de cerrar un trato.
2. Olvidarán todo acerca de la valoración y de la suma que están pensando invertir si creen que están a punto de perder un trato.

Ése no fue el final de «moverse lentamente, moverse rápido» para Waze. Firmamos las cartas de intenciones con Vertex y con Magma en diciembre de 2007, con la expectativa de que cerraríamos el trato a finales de año. En realidad, no fue hasta marzo de 2008 cuando el trato finalmente se cerró.

¿Qué sucedió en ese ínterin? Primero, nunca dejamos de negociar. Completamos una negociación con otra empresa de capital riesgo antes de rechazarla. Luego, durante la fase de la debida diligencia, Magma presentó una nueva exigencia.

—En lugar de 6 millones de dólares, creemos que necesitáis

mucho más —dijo Yahal—. Subamos el nivel a una ronda de financiación de 12 millones. Nosotros invertiríamos 4 millones, Vertex invertiría 4 millones y un nuevo inversor pondría los 4 millones restantes.

Nos alegró saber que Magma creía tanto en nosotros, pero este nuevo plan en realidad ponía en riesgo toda la ronda de financiación. ¿Qué sucedería si no encontrábamos otro inversor? Magma hizo algunas presentaciones y terminamos reuniéndonos con BlueRun Ventures en el Congreso Mundial GSM (Sistema Global de Comunicaciones Móviles, por sus siglas en inglés), que tuvo lugar en Barcelona en febrero de 2008. Decidieron apuntarse.

Pero cuando empezamos a finalizar los documentos, se asustaron y se retiraron.

—Vimos que había otra compañía que hacía mapas por *crowdsourcing* en Estados Unidos.

Fue la excusa. (¿Recuerdas lo que dije acerca de obtener financiación, que era como una montaña rusa en la oscuridad?)

Resultó que alguien había añadido una simple capa de propiedades inmobiliarias para alquilar o vender a un mapa ya existente. No obstante, esa retirada en realidad añadía un problema más profundo, porque nos dimos cuenta de que, si eso los asustaba, en realidad no habíamos explicado bien lo que hacíamos.

El tiempo transcurría y yo comencé a temer que al final no cerraríamos el trato.

Finalmente, tuvimos una conversación con BlueRun Ventures, que decidió regresar a la ronda con los 4 millones de dólares. El trato finalmente se cerró en marzo de 2008 por la totalidad de los 12 millones. Al fin estábamos listos para que la empresa echase a andar.

¿Cuándo es el momento adecuado para obtener capital?

La respuesta sencilla: cuando podamos, y si hemos avanzado bien y podemos conseguir más, ¡adelante! Cuanto más, mejor. Los tiempos difíciles (debido a la tracción o al mercado) sólo lo harán más complicado.

En resumen, pensemos en la obtención de financiación como

llenar el tanque de combustible para el viaje que tenemos por delante. Sin combustible no habrá viaje, pero es sólo una pequeña parte de él. Inmediatamente después, tendremos que pensar si tenemos suficiente combustible (es decir, financiación) para todo el viaje o si necesitaremos más.

Si necesitamos más, será una de las tareas más importantes. Preguntémonos: ¿cómo podemos ser más atractivos para la próxima ronda?, ¿cómo plantearemos nuestros objetivos para que podamos alcanzarlos con suficiente dinero en mano, para que tengamos tiempo de conseguir nueva financiación y espacio para cuando haya desaceleración (al lograr hitos financiables o en el mercado)?

Recuerda lo que dije en el capítulo 3: cuando estamos consiguiendo financiación, nada es más crucial que eso. El día después de que el dinero esté en el banco, es necesario cambiar por completo de objetivo hacia la ejecución del plan.

Es uno de los mayores retos de la estrategia de una start-up.

Imagina lo siguiente: como CEO, durante los últimos seis a nueve meses, estaba completamente enfocado en conseguir financiación. Necesité hacer un enorme esfuerzo, poner toda mi atención en ello, una implicación del 150 por ciento.

Luego se acaba.

Al día siguiente, ciertamente querremos —y deberíamos— celebrarlo, pero un día después es necesario regresar a la ejecución, la elaboración del producto, diseñar la estrategia para salir al mercado, despedir y contratar.

Con el transcurso del tiempo, he aprendido que es decisivo mantener el plan de ejecución de la start-up mientras que, al mismo tiempo, el CEO está ocupado en el proceso de obtener financiación. La ejecución debe seguir su curso, en especial para alimentar los ciclos de consecución de fondos. Es posible que a los inversores les agrade nuestra historia, pero de todas formas están esperando avances. Si podemos mostrarles progresos dentro de los dos, tres o cuatro meses siguientes, querrán seguir con nosotros. De lo contrario, pasarán y se apuntarán a la siguiente inversión.

¿Cómo asegurarnos de que estamos avanzando? Es necesario mantener al equipo de administración fuera del proceso de obtener financiación. No necesitan conocer todos los rechazos. Es muy desalentador. Únicamente el CEO debe sufrir los cien noes. La

administración debe concentrarse en la ejecución.

¿Cuánto dinero deberíamos conseguir? Pensemos en el siguiente hito financiable. ¿Cuánto tiempo tardaremos en llegar a ese objetivo? Debemos agregar seis meses para conseguir fondos y seis meses más de seguridad: ésa es la cantidad de dinero que necesitamos conseguir. Si por el camino se presentan oportunidades de conseguir más financiación, ¡hay que aprovecharlas!

¿Existen cuentos de hadas sobre conseguir financiación? En realidad, sí. A veces el proceso es mucho más sencillo, en especial durante el período de «luna de miel» después de haber conseguido dinero.

También circulan por ahí historias acerca de que cerrar una nueva ronda fue cuestión de semanas o que bastó con una reunión. En una ocasión llamé a un inversor con el que ya había trabajado, le conté que tenía una idea y me dijo que sí de inmediato.

Pero no debemos contar con ello. Sí, si eres un emprendedor exitoso, con antecedentes sólidos, será más sencillo, pero de lo contrario (y en general) siempre es difícil.

CONSEJOS PARA START-UPS

- La clave más importante para una inversión es que a la empresa de capital riesgo le guste el CEO y la historia. Por tanto, el CEO debe ir él solo a las reuniones y antes practicará la historia a la perfección. Contar historias va sobre compromiso emocional; queremos que el inversor imagine que forma parte de la historia.
- Los inversores se forman impresiones rápidamente —en cuestión de segundos—, antes incluso de que el emprendedor se siente. Debemos comenzar con el punto más fuerte que tengamos antes de que el inversor se forme una opinión.
- Debemos narrar una historia auténtica y verosímil, no una serie árida de «casos de uno».
- Asegurémonos de exponer una gran historia de mercado. Si no somos «creadores de fondos», si no podemos llegar a ser un unicornio, no seremos relevantes para la empresa de capital riesgo.
- Los inversores son usuarios también. Si creen que no

van a usar nuestro producto, o no conocen a alguien que pudiera hacerlo, tendremos muy pocas posibilidades de obtener financiación.

- Las empresas de capital riesgo suelen ser lentas, incluso cuando piensan que pueden perder el trato.
- Obtener financiación es la «danza de los cien noes». Debemos estar preparados para ser rechazados una y otra vez. La proporción de síes frente a los noes puede ser muy desalentadora.
- Debemos estar atentos a los indicios clave que muestran los inversores. Nos dirán si están interesados en seguir adelante.
- No intentemos negociar una carta de intenciones solos. Es una pelea desigual. No temamos pedir ayuda. Encontremos mentores que puedan orientarnos.
- Si el trato no es lo que deseamos, retirémonos. La inversión es como un matrimonio católico: no hay manera de deshacerte de tu pareja.
- Busca directamente hablar con un socio en las empresas de capital riesgo. Es inútil hablar con un analista de primera línea cuyo trabajo es decir «no».

5b

Controla a tus inversores

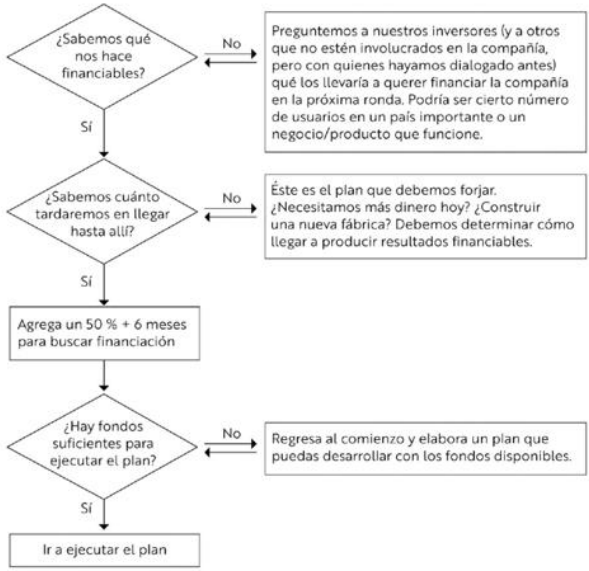
> Si crear una start-up es un viaje en una montaña rusa, obtener financiación es un viaje en una montaña rusa, pero en la oscuridad. Ni siquiera sabes qué vendrá. Cerrar un trato es como ir a oscuras y marcha atrás...

Obtener financiación para la empresa no es algo que se haga sólo una vez. Es algo continuo y repetitivo. Después de la ronda semilla, vienen las rondas A, B y C, y otras adicionales. Cuando buscamos capital, nos «comprometemos», por decirlo así, y manejar a los inversores, a la junta directiva, los conflictos de intereses, los eventos de liquidación, las acciones secundarias, etcétera, serán asuntos permanentes. Para planear futuros eventos de obtención de financiación, he desarrollado un algoritmo que nos ayuda a construir nuestra estrategia para conseguirla (ver más adelante).

Una vez que hemos terminado una nueva ronda y nos hemos reunido con cierta cantidad de inversores, lo último que deseamos es conocer a más inversores (o incluso a los mismos), pero no tenemos más opción que seguir reuniéndonos con ellos para alimentar nuestro presente y nuestro futuro.

Después de terminar una ronda de financiación, es necesario administrar a nuestros inversores. A continuación, hay algunas consideraciones que debemos tener presente:

Diagrama de flujo de la estrategia para obtener financiación



Conflictos de intereses

En el 90 por ciento de los viajes de las start-ups que he visto o en las que he estado involucrado habrá una alineación de los intereses entre los fundadores y los inversores. Es posible que tengamos diferentes ideas acerca de cómo alcanzar los objetivos o bien habrá que manejar egos (tanto los nuestros como los de los inversores), pero, finalmente, nosotros y los inversores queremos lo mismo: una empresa exitosa y una salida aún más exitosa (para los inversores).

Sin embargo, durante el otro 10 por ciento del tiempo, hay varios ámbitos donde los conflictos de intereses entre nosotros y los inversores pueden representar un problema.

1. Liquidación: evento de compra de acciones

No importa si se trata de una salida, la venta de acciones secundarias o atraer a un nuevo inversor: cualquiera que sea el evento, es muy probable que nuestros intereses como fundadores, accionistas y ejecutivos de la compañía sean diferentes de los de otros accionistas y, en particular, de los inversores.

Puede ser confuso. ¿Cómo es posible que, si tenemos una ronda al alza (conseguir dinero a una valoración más alta que en la ronda anterior), esto pueda desagradar a alguien? Puede haber una serie de razones para ello.

1. Quizá el inversor pensó que algún día podría mejorar su posición en la compañía al invertir unos pocos millones más y ahora no podrá hacerlo.
2. Quizá están al final del término de financiación y conseguir mucho dinero potencialmente retrasaría la salida.
3. Quizá están muy diluidos y no tienen suficiente dinero para participar en la ronda actual.
4. Quizá su nueva posición los coloca por debajo del derecho a cualquiera de las preferencias (por ejemplo, no obtendrán un lugar en la junta directiva).
5. Quizá los nuevos inversores han exigido un *top-up* (una «recarga») a los fundadores y la administración, lo que diluye aún más la posición de los inversores anteriores. Hacer un *top-up* se da cuando la posición de los fundadores, el CEO y el equipo de gerencia se está diluyendo demasiado y se les conceden acciones adicionales en forma de ISO o ESOP. Una nueva ronda de financiación es siempre una buena oportunidad para revisar nuestra posición como accionistas resultante de la ronda y la posición de la administración y, si es necesario, sugerir al nuevo inversor que podría considerar una recarga.

Resolver estas cuestiones nunca es sencillo, pero obtener capital es algo que, por lo general, ¡es lo mejor para la empresa! Y si sucede lo peor, debemos recordar que la liquidación constituye el final de nuestra relación con ese inversor.

Esencialmente, siempre hay dos maneras en que la relación entre fundadores e inversores acaba: se aman o se odian, muy probablemente como resultado de sus respectivos comportamientos durante un conflicto de intereses. Amar a los inversores después de terminar el viaje no forma parte de nuestra agenda.

Esencialmente, nosotros llevamos la empresa al éxito y cuidamos

de nuestros empleados. Ésa es nuestra misión. Si tenemos una buena junta directiva, ellos cuidarán de nosotros.

En una compañía a la que me uní recientemente como presidente de la junta directiva, estaba mirando la tabla de capitalización y le dije al principal inversor que el CEO estaba excesivamente diluido y necesitaba un *top-up*. Estuvo de acuerdo conmigo en general, e intentó posponer la decisión hasta que todo estuviera decidido. Le dije que no me uniría a la junta directiva a menos que el CEO/fundador estuviera en una posición más razonable como accionista antes de completar la ronda. El inversor me preguntó si era una condición innegociable, y respondí que sí. El CEO obtuvo el *top-up*. El recién llegado, por lo general, tendrá una ventaja de negociación mucho mayor que las partes existentes.

2. Liquidación: acciones secundarias

Las acciones secundarias se presentan cuando nosotros (los fundadores, la administración y todos los empleados) vendemos algunas de nuestras acciones a otras personas, muy probablemente a inversores. El resultado es esencialmente como una «minisalida» para nosotros específicamente y para nuestro equipo (aun cuando no se consigue más dinero para la empresa).

Cuando vendemos acciones secundarias, nosotros, así como los otros fundadores y la administración y los empleados, estamos ganando dinero, pero los inversores existentes no. Éste es otro ejemplo de manejo de egos. ¿Cómo puede resolverse? Debemos tratar de incluir el evento «secundario» como parte de una ronda de financiación. Intentemos que la suscripción para la nueva obtención de fondos sea por un monto superior al previsto. Es decir, debemos tratar de obtener una demanda más alta, en la que los inversores quieran invertir más de lo que la compañía quiere obtener.

En esta fase es cuando debemos aprovechar para decirle al nuevo inversor que sólo podemos satisfacer su deseo de comprar más si hay acciones secundarias como parte del trato. Una vez aceptada la suscripción por exceso, por un lado, y que el nuevo inversor advierta que la única manera de satisfacerla es a través de acciones secundarias, podemos ofrecer a los inversores existentes la opción de vender acciones secundarias también. No debemos preocuparnos, lo

más probable es que no lo hagan y así habremos conseguido exactamente lo que queríamos.

3. Compensación

Los fundadores están muy comprometidos con el viaje y con su misión; no se retirarán cuando las cosas se pongan difíciles y no renunciarán incluso si no se les paga. Todos los inversores lo saben. La diferencia entre los inversores «profundadores» y los otros es sencilla: ¿se aprovecharán nuestros inversores de ese hecho?

Idealmente, la compensación debería fijar el ADN de la empresa: la generosidad con sus empleados. Tendremos que presionar a la junta directiva para que adopte ese espíritu de generosidad, porque su ADN inicial podría ser exactamente el contrario.

4. Liquidación: salida

Puede parecer que una salida es poco probable que ocasione un conflicto de intereses; después de todo, todos ganan dinero con ello. Sin embargo, no siempre es así. Imagina el siguiente escenario.

Hemos conseguido una inversión semilla y una ronda A por un total de 10 millones de dólares. La valoración más reciente fue de 30 millones de dólares. Por tanto, supongamos que la posición de los fundadores representa del 40 por ciento al 50 por ciento de las acciones y los inversores ostentan entre el 40 por ciento y el 50 por ciento. Se deja un 10 por ciento aparte para los empleados. Se presenta la oportunidad de vender la empresa por 50 millones de dólares. Abrimos el Excel y vemos que esto significaría, para los fundadores, una ganancia de unos 20 millones de dólares. Dado que se trata de una suma que puede cambiar tu vida, queremos aceptar el trato.

Para el inversor de la ronda A, sin embargo, no está tan claro. Siempre creyó que la empresa iba camino de convertirse en un unicornio y produciría veinte, treinta o incluso cuarenta veces la suma invertida. La salida propuesta representa únicamente cerca del 25 por ciento. Definitivamente, no es una salida que produzca muchos fondos. Por tanto, a ese inversor no le gustará.

El escenario podría desarrollarse de otra manera. Supongamos

que la salida conlleva un acuerdo muchísimo mejor: una adquisición de 200 millones de dólares, por ejemplo. Al inversor le gusta, pero el comprador dice: «Espera un minuto, necesito que el equipo siga comprometido por cuatro años después de la transacción, así que necesitamos asignar el 25 por ciento del trato a la retención de empleados y no a los accionistas», es decir, los inversores. En este escenario, no sólo debemos pensar en la transacción, sino en el día después. Los inversores sólo están pensando en la transacción. Para ellos no hay un día después.

Todo acerca de las acciones secundarias

Debes vender acciones secundarias cada vez que sea posible. Tanto en Waze como en Moovit, así como en otras start-ups, vendimos acciones secundarias, y seguiremos haciéndolo en todas las empresas de las que forme parte siempre que sea razonable (si el precio es correcto —tendrá como resultado un cambio drástico para los que venden— o bien cuando se obtiene una suscripción por encima del valor en una ronda). Si te importa el hecho de llevar a casa unos pocos miles de dólares o unos pocos millones, entonces debes hacerlo.

Vender acciones secundarias es algo más común entre las compañías estadounidenses que entre las europeas. Incluso hay mercados secundarios donde es posible comprar y vender acciones.

Las acciones secundarias no son lo mismo que realizar una ronda B o una ronda C. No se trata de emitir nuevas acciones. Por el contrario, las acciones secundarias son críticamente importantes para mantener a los fundadores activos y contentos. Pensemos en ellas como la recompensa por un arduo trabajo, por obtener resultados y por llevar a la empresa a cierta valoración.

Vender acciones secundarias puede también aliviar la presión sobre los fundadores de vender la empresa prematuramente. Si ya conseguimos unos pocos millones de dólares por la venta de acciones secundarias y llega un comprador que afirma estar preparado para comprar la compañía por 250 millones de dólares, es posible que nos mostremos más reticentes a aceptar el trato si no necesitamos el dinero.

Vender acciones secundarias indica que la empresa y los

fundadores pueden recorrer la distancia necesaria y que persiguen un futuro a lo grande.

¿Quién debería vender? La respuesta es todos. Todos los accionistas que deseen vender acciones secundarias deberían hacerlo. Es particularmente valioso para los empleados, para quienes vender acciones secundarias puede verse como una recompensa y como una construcción de retención que fortalece aún más el compromiso entre empleador y empleado.

Otra razón muy importante para vender acciones secundarias es cuando hay un exceso de suscripción para la ronda, es decir, como ya mencioné, que demasiada gente desea «entrar». Ésta es una maravillosa noticia y contribuirá a posicionar la compañía en su camino al éxito. Es posible también que facilite la obtención de capital, pero el beneficio principal es que hace que la empresa sea más atractiva para los empleados.

Ocasionalmente, cuando se venden acciones secundarias y se da la oportunidad de vender sus acciones a los empleados también, es probable que no deseen hacerlo. Creen en la empresa, o no quieren dar la impresión de que no creen en ella al cien por cien. Aunque no podemos decirles qué deben hacer y, de hecho, no se nos permite siquiera aconsejarles qué hacer, si ésta es una oportunidad para toda la compañía, o al menos para múltiples empleados, deberíamos hacer dos cosas: decirles que estamos vendiendo y además traer a un asesor o consultor financiero que ofrezca una presentación general o una consulta personal a quienes deseen hacerlo. Veremos en más detalle el tema las acciones secundarias en el capítulo 12.

Mantener a los inversores actualizados

La mejor manera de manejar a los inversores actuales es mantenerlos informados. Debemos enviar actualizaciones periódicas cada mes o cada dos meses. En el caso de los accionistas actuales, debemos pedir su ayuda en tareas específicas en las que pueden ser útiles. Deberíamos utilizar la misma actualización para los inversores potenciales. También debemos seguir en contacto con todos los cien inversores que nos dijeron que no.

Si los inversores piden actualizaciones más frecuentes o tienden a

ocupar nuestro tiempo en exceso (algunos de los inversores que conozco sencillamente no tienen nada que hacer, así que molestan a menudo a los CEO), ¡no permitas que lo hagan! Podemos ignorarlos, pero, si eso no ayuda, remítelos a las actualizaciones periódicas que hemos estado enviando.

¿Qué debería aparecer en las actualizaciones? Algo sencillo, sólo dos o tres párrafos que muestren los avances. Podemos decir: «Este trimestre nos centramos en el APM» o «Este mes aparecimos en este diario» o «Tenemos un nuevo miembro en el equipo».

Recordemos que probablemente nadie leerá el texto de las actualizaciones. Los inversores quieren ver el progreso en gráficos. Debemos crear un formato visualmente coherente, para que quede claro que estamos midiendo y actualizando la misma información.

¿Qué tipo de gráfico es el más eficaz? ¡El que sube! Un gráfico cronológico —de líneas o de barras— es mejor que uno circular de pastel. ¿Qué sucede si no tenemos ningún crecimiento que mostrar? Sigamos creando los gráficos y enviándolos. Los inversores no pondrán más dinero si no podemos mostrarles crecimiento, pero sí lo harán si somos constantes y podemos mostrar un incremento continuo, aunque sea lento. De esta manera, cuando llegue nuestro «momento ¡eureka!», quedará claro para todos que finalmente somos financiables.

La solidez es un recurso crucial para los inversores si podemos mostrarla durante un largo período de tiempo. Crea magia, sencillamente porque la gente sólo puede prever líneas rectas. Por lo tanto, si podemos mostrar un crecimiento constante durante los últimos tres años, la mayor parte de la gente creerá que podemos seguir mostrando ese crecimiento infinitamente. Esto no atañe únicamente a los inversores, forma parte de la naturaleza humana.

Manejar inversores potenciales durante una ronda de financiación

Los inversores son un grupo cauteloso. Nadie quiere ser el primero en saltar, pero después de que el primero está de acuerdo, es posible que haya muchos otros interesados en seguirlo (en ocasiones, más de los que necesitamos). A veces, uno dirá: «No quiero liderar esta ronda. Quizá otros estén interesados en contribuir».

Por otra parte, si conseguimos un inversor de renombre como Sequoia, a16z, Kleiner Perkins, etcétera, veremos rápidamente una larga lista de inversores que desea unirse a la ronda. ¿Qué hacer entonces?

- Podemos aumentar el tamaño de la ronda, aunque generalmente eso no funciona porque el inversor líder, suponiendo que sea un fondo grande con suficiente dinero, querrá aumentar su contribución para mantener su posición.
- Podemos desviar a los nuevos inversores hacia una ronda de seguimiento o de restos donde se incrementa la valoración como parte de la extensión de la ronda.

Hay una gran diferencia entre los inversores que entran en los primeros momentos y los que entran más tarde. Los inversores tempranos participarán en la ronda semilla y tal vez en la ronda A, y luego se detendrán, pues sencillamente no tienen suficiente dinero asignado para seguir apoyando a la empresa. La regla general para los primeros inversores es X para la primera ronda y una o dos veces X asignados para las rondas siguientes. Es decir, si los inversores comienzan en la ronda semilla con cerca de 3 millones de dólares, es posible que tengan entre 3 y 6 millones adicionales para seguir apoyando a la empresa en el futuro. Esto significa, básicamente, que si la valoración crece significativamente, no tendrán liquidez suficiente para mantener su posición en la compañía y, por tanto, se diluirán.

¿Cuánto tiempo se tarda en conseguir dinero?

Obtener capital casi siempre viene en un mal momento. Preferiríamos dedicar nuestro tiempo a hacer crecer la compañía, no a conseguir financiación. Y si no estamos avanzando como esperábamos, entonces estaremos buscando capital en términos muy desfavorables.

En mi experiencia, debemos dedicar de seis a doce meses a la ronda semilla, aunque depende del mercado y de nuestros antecedentes. Si hace poco hemos tenido una salida exitosa y comenzamos una nueva empresa, y además agradamos a los inversores, podríamos conseguir el dinero semilla en un solo día. Si es

nuestro primer emprendimiento, tardaremos más tiempo.

¿Por qué se tarda tanto? Simplemente, decidir cuál es la historia que debemos contar y contarla adecuadamente tarda su tiempo. En Waze, tuvimos tres cartas de intenciones en la mano a comienzos de diciembre de 2007. Luego tardamos tres meses en cerrar la ronda. El tiempo tiende a correr a favor del inversor, no de nosotros. Pensaríamos que todos quieren avanzar rápidamente, pero los inversores pueden usar las demoras para ver si estamos progresando y, si no están satisfechos, pueden renegociar los términos.

Durante esos tres meses, por lo general estaremos constreñidos en un período de restricción de venta. Los inversores, por su parte, pueden continuar con la debida diligencia de nuestra compañía y nuestro plan de negocio. Y pueden retirarse si eligen hacerlo, sin que haya consecuencias (para ellos).

Por eso recomiendo que continuemos hablando con otros inversores incluso si oficialmente estamos en un período de no venta. Es posible que no podamos recibir una carta de intenciones de otra persona, pero si las cosas salen mal, tendremos una alternativa en la recámara.

¿Qué sucede si los inversores descubren que estamos hablando con otros? No considero que sea un gran riesgo. Les podemos responder que tenemos la responsabilidad de mantener viva la compañía en caso de que ellos decidan retirarse.

¿Qué sucede si recibimos una oferta de otro inversor durante esa fase? Podemos decirle la verdad al nuevo inversor: que estamos en período de no venta que expirará en tantos días, y que entonces podremos seguir hablando. O podemos sencillamente aguardar a que expire el período de restricción de venta (por lo general son treinta días), suponiendo que sea una mejor oferta.

Esto en realidad sucedió con Waze, no durante la búsqueda de financiación, sino durante las transacciones de fusiones y adquisiciones (M&A, *mergers and acquisitions*).

Estábamos en un período de no venta establecido con un comprador potencial cuando llegó la oferta de Google (que no fue solicitada y llegó por correo electrónico). Se había enterado de la otra oferta, y en este caso el comprador potencial permitió que la adquisición por parte de Google siguiera adelante. De lo contrario, habríamos esperado a que expirara el período de no venta y

habríamos continuado luego la negociación con Google.

En los inicios de la COVID-19, vi que muchos tratos se renegociaban, pues viajar era imposible, y la capacidad del CEO de reunirse con nuevos inversores era también muy limitada. Las valoraciones se redujeron fácilmente en un 30 por ciento o un 40 por ciento. Vi a inversores retirarse de acuerdos, así como otros que respetaron sus compromisos. Durante la crisis de 2022 pasó lo mismo: inversores que desaparecían, cartas de intenciones renegociadas y valoraciones drásticamente reducidas.

¡El músculo de conseguir financiación necesita ejercicio!

Estaremos conociendo inversores todo el tiempo, antes de una ronda, después de una ronda, cuando nos ufanamos de nuestro más reciente inversor, en conferencias, etcétera. Estas reuniones serán la base de nuestra próxima ronda de financiación. Incluso si acabamos de terminar una ronda, debemos mantener el resumen ejecutivo y la bandeja de presentación actualizados todo el tiempo, aunque no estemos buscando fondos en ese momento. De esta manera, si un inversor nos pide algo, estaremos preparados.

Sin embargo, lo más importante es atraer a los inversores. Los mendigos no deciden, dice el refrán. Si queremos decidir, hay una, y sólo una, manera de hacerlo: múltiples cartas de intenciones.

Mantengamos informados a todos —y con eso quiero decir a todos los inversores con quienes alguna vez hayamos entrado en contacto—. Debemos crear el hábito de enviar una actualización cada mes (o cada dos meses) a todos ellos. Debería llamarse «actualización de la empresa» y debe ser sólo una página con dos o tres párrafos, y dos o tres gráficos, en los que debe constar siempre lo mismo (por ejemplo, número de usuarios, número de transacciones).

En cuanto a los gráficos, seleccionemos aquellos que:

1. Estén siempre creciendo.
2. Sean superiores al promedio de la industria.
3. Muestren nuestra belleza.
4. Muestren progreso en el tiempo.

¿Qué debemos incluir en esos párrafos?

- Introducción a la compañía en un párrafo (corto). Por ejemplo: «Nos ocupamos del problema de XYZ para los clientes de Fortune 500». Este párrafo no cambia de un mes a otro.
- La actualización reciente. De nuevo un párrafo, que podría ser: «Contratamos a un nuevo vicepresidente de Ventas» o «Hemos recibido tres nuevos clientes este mes». Este párrafo siempre cambia de un mes a otro.
- Podría incluir un tercer párrafo con una pregunta. Por ejemplo: «Estamos buscando a un CFO (director financiero). ¿Conocéis algún buen candidato?» o «Estamos intentando presentar un CIO (director de Informática) a una compañía de Fortune 500, ¿nos podéis echar un cable?».

Ahora bien, aunque esto puede sonar muy genérico y forzado, la idea es crear demanda. No tenemos idea de qué puede desencadenar la demanda.

- Tal vez sea el progreso que mostramos.
- Tal vez el inversor acaba de perder una oportunidad con una compañía similar.
- Tal vez el inversor advierte que necesita invertir más dinero.
- Tal vez sólo tenga un buen amigo que es un candidato maravilloso para nuestra start-up.

Una vez que pasemos de ponernos rutinariamente en contacto a resolver solicitudes que nos llegan, no sólo aumentamos la probabilidad de una ronda de financiación más alta, sino que también eso puede representar la diferencia entre ser percibidos como unos mendigos o como quienes decidimos.

Es crucial que los inversores o posibles inversores vean coherencia. Debemos persistir en enviar los informes mensuales y el progreso durante un largo período de tiempo para que obren su magia.

Manejar la junta directiva

El CEO de una de mis empresas consiguió un crecimiento de 3x (3 veces). Todos estábamos muy entusiasmados por la hazaña: un crecimiento del 300 por ciento es excelente. Alguna vez escuché a Sequoia decir: 2x está bien, 2,5x es bueno, 3x es excelente, y más allá de eso es asombroso.

Todos excepto el inversor líder.

—Es verdad que un crecimiento de 3x cada año está bien, pero sencillamente no es suficiente —se lamentó el inversor—. Deberíamos estar creciendo 4x o incluso 10x.

—Pero invertiste en 3x —replicó el CEO, tratando de convencer al inversor de que se calmara y se sintiera feliz como nosotros.

Muchos inversores tienden a ser desalentadores. No lo hacen a propósito y, definitivamente, la cosa no es con nosotros; es sólo parte de su hábito de mostrarse disgustado la mayor parte del tiempo. Y, hasta cierto punto, incluso tienen una teoría al respecto.

Durante la época de Waze, tuvimos un período impresionante en el que todo parecía maravilloso y, sin embargo, veíamos a uno de nuestros inversores muy disgustado en las juntas directivas. Después de una junta hablé con él y le pregunté qué pensaba acerca de tres o cuatro aspectos del progreso de la compañía. Estaba muy satisfecho con ellos, respondió. Luego le pregunté:

—Si todo es tan maravilloso, ¿por qué no te mostraste complacido durante la reunión de la junta directiva?

—Mi oficio es estar disgustado, así es como consigo que el CEO haga más, que haga un esfuerzo adicional —respondió.

—Pueden lograrse incluso mejores resultados alentando a la gente que desalentándola —repliqué.

—En mi caso funciona mejor así —insistió—. También lo hago con mis hijos.

Y pensé: «¡Pobres chicos!».

Es cierto que una de las funciones clave de los miembros de una junta directiva es conseguir que el CEO lleve a la compañía a obtener mejores resultados, pero, de alguna manera, yo siempre estoy a favor del empoderamiento y no me gusta desalentar. Sin embargo, los muchos inversores que he visto utilizan diferentes metodologías.

Hay tres reglas que debe seguir un CEO cuando maneje una junta directiva:

- Sin sorpresas. Cuando un miembro de una junta directiva se sorprende, se siente como un idiota y eso no suele gustarle a nadie, pero hay más que eso. Es posible que hayamos sorprendido a toda la junta, pero todos somos individuos diferentes y pueden creer que han sido los únicos sorprendidos. Entonces se convierte en una cuestión de manejo de egos. Debemos preparar a cada uno de los miembros de la junta directiva antes de la reunión para que no haya sorpresas.
- Debemos reconducir a los miembros de la junta hacia la decisión que deseamos a través del diálogo (y con muchísima preparación). Si deseamos que se elija la alternativa Y, debemos mostrar tres alternativas —xYz—, de manera que Y sea la elección evidente. No sólo hay que colocar la Y en medio, sino también resaltada y en grande. La gente tiende a elegir la opción del medio cuando hay tres opciones. O bien, ofrezcámosle a la junta una opción en la que A es excesivamente agresiva, C es demasiado conservadora y B es lo que deseamos que elijan. ¡Ricitos de Oro, el personaje infantil, tenía la razón! (Si hay más de tres opciones, asegúrate de que la que deseas que elijan los inversores sea la segunda desde arriba o la segunda desde abajo.)
- Si los miembros de la junta no están de acuerdo, utiliza las palabras mágicas: «¿Qué sugerís?». Aprendí el truco de mi esposa Noga, una verdadera *coach* para la vida. No hay nada como quitar fuerza a una discusión con esa pregunta. No es «Pero ¿qué sugieres?» ni «Entonces, ¿qué sugieres?». Únicamente: «¿Qué sugieres?».

Manejemos la junta directiva enviándoles cualquier material para revisión al menos con tres días de antelación —aunque mejor una semana.

Pero lo más importante: llama para prepararlos.

Esto puede parecernos similar al manejo de una clase de guardería, pero pensemos por un segundo en el socio de una empresa de capital riesgo que hace una o dos inversiones nuevas al año.

A ese ritmo, en un período de cinco a seis años, el socio forma parte de entre cinco y diez juntas directivas, además de su función principal en la empresa. Es decir, la probabilidad de que un socio de

estas empresas invierta el tiempo necesario para obtener un conocimiento profundo de nuestra compañía y de los retos que enfrentamos es muy pequeña.

Podemos esperar que los miembros de la junta lleguen preparados a la reunión, pero, por lo general, no lo están. Nosotros vivimos nuestra compañía todos los días. Ellos no. Nosotros mismos no querríamos nunca asistir a la reunión de una junta directiva con una decisión sorpresa. Tanto los inversores como los miembros de la junta la rechazarán y será necesario programar otra sesión.

Por ejemplo, si mostramos una diapositiva en la presentación que dice que entraremos en el mercado alemán y no en el italiano, cuando anteriormente habíamos dicho que entraríamos en Italia primero, aunque tengamos buenas razones para ello, sorprenderemos a la junta. Ellos pensaron que íbamos a tener éxito en Italia y ahora no vamos a entrar allí. ¿Por qué? Esta conversación debe tener lugar *antes* de que se reúna la junta.

En una junta directiva reciente, el CEO de una de las compañías en las que invertí anunció que la empresa se mudaría a una oficina más grande en poco tiempo. Yo no sólo sabía eso antes de la reunión de la junta, sino que en realidad ya le había dicho dos meses antes que la oficina actual estaba terriblemente congestionada.

Sin embargo, los otros miembros de la junta se mostraron sorprendidos. No estaban tan comprometidos con la compañía como yo, y la última vez que habían visitado las oficinas había sido muchos meses atrás. El rechazo fue completamente desproporcionado, pero esto se debió a que estaban sorprendidos.

Lo que realmente enoja de las sorpresas a los miembros de junta es la sensación de que ellos son los únicos que no estaban enterados, que nadie los escucha, y que a nadie le interesa su punto de vista. Entonces, naturalmente, ¡van a reaccionar negativamente!

La razón principal por la cual debemos informar a cada uno de los miembros de la junta por separado y personalmente antes de las reuniones es que es mejor manejar los egos de uno en uno y en privado. Nadie puede (o debería) manejar los egos en público.

Las reuniones de las juntas directivas pueden convertirse rápidamente en una pesadilla. Nos esforzamos muchísimo tratando de avanzar a través del desierto montados en una montaña rusa... y luego nadie valora lo que hemos logrado, ¡sobre todo si llegan a la junta sin

haberse preparado!

Recordemos lo más importante: nuestro trabajo es que la empresa tenga éxito, no satisfacer a la junta directiva o a nuestros inversores; todos estarán felices cuando la compañía tenga éxito.

Informa con precisión

Manejar una junta directiva significa decir siempre la verdad. Es decir, hay que diferenciar muy bien entre lo que son hechos y lo que son pensamientos o esperanzas. Inevitablemente, tendremos que responder por lo que estamos reportando a la junta.

Si nuestro informe tiene una enorme cantidad de productos en desarrollo, o si decimos que estamos hablando con X, Y y Z clientes o potenciales socios de negocios, la expectativa es que algo saldrá de todo eso. Durante la siguiente reunión, uno de los miembros de la junta podrá preguntarnos qué sucedió con esos contactos o con un trato en particular sobre el que habíamos informado como algo que estaba adelantado.

Si decimos que estamos en un diálogo avanzado con tal socio, y a la reunión siguiente volvemos a decir lo mismo, perdemos credibilidad.

Los directores y los inversores quieren ver progreso, quieren ver que hay impulso.

No mencionemos lo que tenga pocas probabilidades de suceder, ni una larga lista de clientes o colaboraciones potenciales: a nadie le interesan los nombres. No los mencionemos. Si es un nombre conocido, es posible que nuestros inversores averigüen más detalles y, en la próxima reunión, nos pregunten al respecto. Por el contrario, mencionemos únicamente aquellas cosas que tienen una alta probabilidad de resultar en un acuerdo entre este momento y la próxima reunión de la junta. (Por eso las reuniones trimestrales de la junta directiva son mejores que las reuniones mensuales.)

Manejo de crisis

En el viaje en una montaña rusa que es una start-up, es probable que

nuestra compañía se encuentre a punto de morir varias veces. Montarse en una montaña rusa es agradable. Cuando descendemos, es posible que nos acerquemos mucho a tierra y estemos a punto de estrellarnos. O quizá nuestros pies (o todo nuestro cuerpo) queden bajo el agua.

Durante ese tiempo, es cuando veremos el verdadero talante de los inversores: los que son presa del pánico y los que nos apoyan. ¡Ya tenemos suficiente presión con algunos de los miembros de la junta en pánico!

Durante el manejo de la crisis, es crucial mantener nuestra relación con la junta. Es posible que algunos de sus miembros puedan sacarnos de la crisis, quizá haciendo una ronda interna de financiación, tal vez trayendo a otros inversores o sencillamente apoyándonos. Necesitamos su apoyo. Es lo suficientemente difícil manejar una compañía en crisis, por ejemplo, recortar los salarios, despedir personal o diseñar un nuevo modelo de negocios apresuradamente, como para además tener que manejar a los miembros de la junta que son presa del pánico. Es muy probable que necesitemos usar el teléfono con más frecuencia en tiempos de crisis.

¿Qué puede causar una crisis en una start-up? La mayor parte de las crisis son por dinero. Algunas están relacionadas con una demanda legal. Si tiene que ver con la infracción de una patente, un cambio en las reglamentaciones gubernamentales, discriminación o acoso sexual, la junta directiva se verá expuesta también. Por tanto, es una crisis para todos, para nosotros y para ellos.

Pontera consiguió 3 millones de dólares en 2013 de Blumberg Capital. Una segunda ronda fue liderada por Horizons Ventures un año más tarde, y en ella obtuvimos 7,5 millones de dólares. Esto fue suficiente dinero para operar durante un tiempo y para pasar de un mercado basado en Israel a otro basado en Estados Unidos.

La crisis nos golpeó cuando necesitábamos conseguir más capital, incluso sin haber determinado aún el APM para Estados Unidos. Y lo peor es que ¡ya habíamos cerrado la operación en Israel para enfocar nuestros esfuerzos en Estados Unidos!

Cuando llegó el momento de hacer una tercera ronda, una de las empresas de capital riesgo quería hacer una «severa ronda a la baja».

—En lugar de una valoración de 50 millones de dólares, hagámosla por 5 millones —nos dijeron.

Para Yoav Zurel, el CEO de Pontera, aquella severa ronda a la baja representó también una pérdida de la inocencia igualmente severa. Los inversores olieron la sangre y no vacilaron en abalanzarse.

—Lamento que esto te haya sucedido —le dije—. Pero también me alegro. Me alegra que hayas aprendido, y lamento que hayas tenido que aprenderlo de esta manera.

Aunque la oferta era realmente agresiva, tuvimos algo de suerte porque pudimos conseguir financiación de mi parte y de parte de varios otros coinversores que estuvieron dispuestos a poner cerca de 3 millones de dólares en unos términos mucho más favorables.

En aquel momento, resultó claro quiénes apoyaban a la compañía incluso cuando estaba atravesando dificultades, y quiénes la apoyaban únicamente cuando todo iba bien. Créeme, los inversores que te apoyan son los que querrás tener a tu lado.

Pero ¿cómo saber diferenciarlos?

Debemos hacer nuestra debida diligencia con respecto a los inversores y, en particular, hablar con otros emprendedores y CEO que ya se han separado de esos inversores (a través de un evento de liquidación, exitoso o no).

Sin embargo, no supuso el final para Pontera.

Tuvimos que hacer otra ronda de capital cuando estábamos a punto de determinar el APM, y una más justo al comienzo de la pandemia de la COVID-19. Ambas fueron difíciles, pero terminaron exitosamente (no morimos).

Dos años más tarde, una vez que habíamos alcanzado el APM, habíamos determinado el crecimiento y el modelo de negocio estaba decidido, Pontera estaba camino de despegar con una valoración 20x más alta que antes. Recordemos que la montaña rusa de obtener financiación para cualquier empresa puede cambiar de dirección docenas de veces en el futuro.

Los sorprendentes beneficios de rondas a la baja

Cerca de un tercio de todas las start-ups sufrirán una ronda a la baja (o al menos una ronda plana) en algún momento de su viaje de obtención de financiación. Esto no siempre es negativo. En ocasiones puede incluso ser un mal necesario, una manera de limpiar la tabla de

capitalización y de sacar a los inversores más antiguos, pero ahora irrelevantes, aquellos que no apoyan a la compañía.

¿Cómo funciona esto?

Si un inversor nuevo (o dominante) exige una ronda a la baja, esto tiende a diluir la posición de los inversores anteriores, que pueden poner más dinero para mantener su posición —la expresión es «pagar para jugar»—, pero, por lo general, no lo hacen. Y no lo hacen porque ya no creen en la empresa o en el equipo de dirección.

Veamos un ejemplo.

Supongamos que una empresa ha conseguido una ronda semilla y una ronda A, e incluso también una ronda B, de manera que la tabla de capitalización quedaría así: 30 por ciento para los fundadores, 10 por ciento para los empleados, 20 por ciento para los inversores semilla, 20 por ciento para los inversores A y 20 por ciento para los inversores B. La valoración para la última ronda en este ejemplo es de 50 millones de dólares.

Desafortunadamente, la compañía no está todavía en plena forma y, por tanto, no podrá conseguir capital adicional o al menos no podrá hacerlo en términos favorables.

Más aún, uno de los inversores dice: «Vale, me gusta el concepto y me agrada el equipo, pero, dado que no habéis determinado el APM, se trata de una ronda semilla a 5 millones de dólares de valoración previa al dinero y yo estoy dispuesto a invertir 5 millones».

En realidad, si hacemos los cálculos, el nuevo inversor tendrá cerca del 50 por ciento de la compañía después de esta ronda, y la posición de todos los otros accionistas se verá diluida a la mitad de su valor. Sin embargo, el nuevo inversor también verá en la tabla de capitalización esperada después de la ronda que los tres fundadores quedarán únicamente con un 15 por ciento, o sea, 5 por ciento cada uno para una compañía en el nivel de semilla. Esto no tiene ningún sentido y no resulta lo suficientemente atractivo para que permanezcan en la compañía desempeñando sus funciones, ciertamente no a largo plazo.

Para solventar la situación, el nuevo inversor decide asignar fondos a través de un ESOP dirigido a los fundadores y a los empleados para llevarlos de nuevo al 40 por ciento de la posición total que tenían antes de la ronda a la baja.

La nueva tabla de capitalización quedaría entonces así: 50 por

ciento para el nuevo inversor, 40 por ciento para los fundadores y empleados, y 10 por ciento para todos los inversores anteriores. Ésta es una dilución bastante severa, del 20 por ciento anterior al 3,3 por ciento después, a menos que el inversor decida «pagar para jugar» y seguir siendo relevante.

La mejor situación, desde luego, es tener únicamente rondas al alza, pero en ocasiones, durante la montaña rusa de la obtención de fondos, podemos encontrarnos en la posición de mendigos y no como quienes deciden, necesitados de financiación mientras erramos por el desierto.

Si una compañía necesita obtener financiación tres, cuatro, cinco, seis o incluso diez veces antes de un evento de salida, algunas podrían ser rondas a la baja.

Las rondas a la baja no perjudican a los fundadores y a la administración tanto como podríamos creer. Esto se debe a que la mayor parte de los inversores intentarán compensar a los fundadores para mantenerlos incentivados y que realicen mejor su trabajo. Como regla general, los fundadores serán compensados para que ostenten hasta del 10 por ciento de la empresa cada uno. Normalmente, los nuevos inversores aceptarán premiar a los fundadores siempre que su posición no haya quedado diluida en esta última ronda.

En realidad, si nos quedamos sin fondos significa que moriremos, y eso no nos afectará únicamente a nosotros, sino que será también muy doloroso para los inversores: su inversión no valdrá nada. Si todavía creen en nosotros y en la empresa, o aunque sea sólo por evitar cerrar la compañía, es posible que encuentren una manera de apoyarnos durante una ronda a la baja agresiva o paguen por jugar.

Las historias de búsqueda de financiación de Waze y Moovit

En 2010, Waze estaba a punto de quedarse sin fondos. Habíamos obtenido capital en 2008, pero, a través de nuestro viaje de fracasos, descubrimos que, exceptuando Israel, no éramos lo suficientemente buenos todavía. Como resultado de ello, nuestros inversores no estaban interesados en poner más dinero en la empresa.

«Habéis ganado terreno únicamente en Israel, pero no en Estados

Unidos —nos dijeron cuando intentábamos conseguir 4 millones de dólares—. Tenéis un modelo de negocio que aún no ha sido probado, y su valoración es excesivamente alta.»

Uno de los fondos más exitosos de capital riesgo, en una reunión interna, fue incluso más allá: «No tocaríamos Waze ni con una vara de tres metros», escuché decir a uno de los socios mientras me encontraba en otro salón redactando unas notas.

El día que Google adquirió Waze, Noam Bardin, el CEO de la empresa, y yo discutimos si deberíamos enviarles una vara real de tres metros... No lo hicimos, ¡pero nos encantó la idea!

Lightspeed Venture Partners fue otro fondo que estaba considerando invertir (una valoración de 28 millones de dólares era la cifra sobre la mesa), pero finalmente no lo hizo. El día de la adquisición de Google, nos mandaron una enorme bandeja de frutas. «¡Lamentamos haber perdido esta oportunidad!», decía la nota que la acompañaba. Poco después, entré como pequeño inversor en Lightspeed, que desde entonces se ha convertido en un inversor en Pontera.

El CEO de Moovit, Nir Erez, manejó la financiación de su empresa estrictamente, es decir, comenzaba a pensar en la próxima ronda de financiación el día en que completaba la ronda actual. Construía relaciones con inversores que en la ronda actual habían dicho que no.

A cada uno le preguntaba: «¿Qué objetivos deberíamos satisfacer para que inviertan en la próxima ronda?». Tomaba esas ideas y, si tenían sentido, basaba su estrategia de financiación en torno a ellas.

¿Qué le dijeron los inversores?

Que Moovit necesitaba mostrar crecimiento, o al menos tener una fuerte presencia en una serie de países.

Moovit hizo exactamente eso.

Nir tomó el enfoque de que tardaría al menos seis meses en obtener capital, así que se aseguró de comenzar una ronda de financiación un año o antes de necesitar el dinero, para garantizar que tendría suficiente para operar sin desesperarse (como nos había sucedido a nosotros en Waze).

Lo hizo con constancia y, en general, funcionó maravillosamente bien.

Sin embargo, un inversor casi lo convierte en un desastre.

Moovit había recibido una carta de intenciones de Ford para la ronda C. Nir presentó la carta de intenciones a la junta directiva y recibió su aprobación para negociar el trato e intentar obtener mejores términos.

Se programó una reunión de la junta en California, y se suponía que Nir se detendría en Detroit para que el CEO de Ford aprobara la carta de intenciones. Antes de llegar a la reunión de la junta en California, el CEO de Ford retiró la oferta.

Los miembros de la junta directiva de Moovit se mostraron muy preocupados y propusieron que reconsideráramos nuestro camino. Yo les dije: «Incluso si Ford nos hubiera dicho cuál iba a ser su estrategia antes de la carta de intenciones, tampoco podríamos habernos fiado. Y lo mismo aplica a las otras discusiones que tuvieron otros inversores que no llevaron a nada».

Nir y yo estábamos tranquilos.

«Tenemos más de un año de margen. No estamos a punto de quedarnos sin fondos. Tenemos muchísimo tiempo para recuperarnos», le dijo a la junta.

Por supuesto, Nir estaba decepcionado por el mazazo. Pero entendió que era solamente otro «no» de las docenas de noes que había recibido anteriormente.

Conflicto de evento de liquidación

¿Qué sucede si un inversor se opone a un trato? ¿Qué pasa si hay una cláusula en su acuerdo de inversión que le concede cierto derecho al veto, incluyendo la opción de rechazar un trato? En ese caso, las negociaciones se convertirán en un juego en el que una de las partes dirá: «Si estás dispuesto a perjudicarme, adivina qué, yo también lo estoy».

Si queremos que cedan, necesitaremos una carta de renuncia colectiva firmada por todos los fundadores y, si es posible, también por la administración. La ponemos sobre la mesa en un sobre y decimos: «Ésta es nuestra carta de renuncia, de todos nosotros. O aceptáis el trato o nos vamos todos».

Tenemos que estar realmente dispuestos a hacerlo.

Por supuesto, los inversores tardarán un tiempo en pensarlo.

Algunos creerán que es un farol y que finalmente cederemos, pero si nos mantenemos firmes, serán *ellos* quienes lo hagan.

Sin importar cuál sea el resultado, nosotros los odiaremos y ellos a nosotros. Queda claro, pues, que ¡no les vamos a pedir referencias!

CONSEJOS PARA START-UPS

- Obtener financiación es una actividad continua y repetitiva.
- Nunca dejemos de reunirnos con inversores ni de mantenerlos actualizados. Enviemos correos electrónicos mensualmente. Incluyamos gráficos coherentes.
- Vendamos acciones secundarias cuando tenga sentido hacerlo (especialmente si la ronda se suscribe al alza y la venta dará como resultado un evento que cambiará la vida de los que venden) para mantener satisfechos a los fundadores.
- Consideremos incrementar el tamaño de una ronda para conseguir financiación si parece que se suscribirá en exceso.
- La mayor parte de los conflictos de intereses que surgen entre las start-ups y sus inversores están relacionados con dinero, rondas, liquidación y beneficios.
- Debemos programar de seis a doce meses para conseguir financiación en la primera ronda, y la misma cantidad de tiempo para cada ronda subsiguiente.
- Informemos de antemano a los miembros de la junta directiva para que no haya sorpresas en las reuniones.
- Ricitos de Oro estaba en lo cierto: demos a los miembros de la junta tres opciones en la que una es «apenas correcta» y hagamos que la opción «correcta» quede en medio.
- Las rondas a la baja son más comunes de lo que pensamos y mucho más de lo que querríamos. Pero pueden tener sorprendentes beneficios, como la oportunidad de mejorar una tabla de capitalización que ha quedado mal planteada, por ejemplo.
- Realicemos una debida diligencia a los inversores antes de que inviertan. Después será como un matrimonio católico. Hablemos con los CEO en cuyas start-ups

estuvieron involucrados los inversores a través de un evento de liquidación, exitoso o no. Siempre que se haya acabado la vinculación entre el inversor y el CEO, podrán darnos una opinión honesta, que es lo que necesitamos.

6
Despedir y contratar

> Sabiendo lo que sabes hoy, ¿contratarías a esa persona?

Uno de los mayores retos a los que se enfrenta una start-up —y para ser sinceros, cualquier empresa— es conseguir el mejor equipo y establecer su ADN.

Este capítulo va sobre eso y, en particular, sobre cómo mejorar a la hora de hacerlo.

¿Por qué fracasan las start-ups?

He planteado esta cuestión a muchos emprendedores cuyas start-ups han fracasado, y la mitad de ellos me respondieron: «El equipo no era el adecuado».

«¿Qué quieres decir con que el equipo no era el adecuado?», continué preguntando. «Pues que habíamos contratado a un individuo que no era lo suficientemente bueno.»

Luego suelen explayarse y explican más detalles: «Yo creía que el CTO que contraté sería capaz de crear una buena empresa de ingeniería, pero el resultado fue bastante mediocre».

Otra razón sobre por qué fracasaron que he oído a menudo es: «Teníamos problemas de comunicación», que en realidad a mí me suena más a: «Teníamos problemas a la hora de manejar egos». Es decir, el equipo era incapaz de ponerse de acuerdo y de aceptar el liderazgo del CEO.

Y entonces preguntaba la cuestión más importante: «¿*Cuándo* supiste que el equipo no era el adecuado?». La respuesta correcta, e inquietante, era: «El primer mes». Todos dijeron exactamente eso.

Hubo uno que incluso me dijo que lo sabía «antes de empezar».

Pero si el equipo no era el adecuado y el CEO ya lo sabía desde el primer mes, el problema no era que el equipo no fuese el indicado, sino que el CEO no fue capaz de tomar la decisión difícil.

Tomar decisiones fáciles es sencillo y tomar decisiones difíciles es complicado. A la mayor parte de la gente no le gusta tomar decisiones difíciles.

En una organización pequeña como una start-up, la mayor parte de las decisiones difíciles le corresponderán al CEO. Ahí es donde las cosas se complican.

En los primeros días de una start-up pequeña, casi todos estamos involucrados en todo. Piensa en un pequeño grupo o incluso en una pandilla o una clase a las que perteneciste y pregúntate lo siguiente: «Si hubiese habido alguien que no encajaba, ¿lo habrías sabido?». La respuesta es que sí, desde luego, y no importa si la persona no encajaba porque su desempeño era muy deficiente o porque era un idiota. Todos lo sabían. Punto.

Es decir, el CEO sabía, desde el primer mes, que el equipo no era el indicado, que había alguien que no debería estar allí. Eso significa que todos los del equipo también lo sabían.

Entonces, todos lo saben y el CEO no hace nada. ¿Adivina qué es lo que piensan todos miembros del equipo? Hay alguien que no debería estar aquí y el CEO no hace nada al respecto.

Sólo hay dos opciones:

1. El CEO no lo sabe, lo cual significa que es estúpido, lo cual, además, no es bueno.
2. El CEO lo sabe y, aun así, no hace nada. Esto es incluso peor, pues indica que al CEO le falta liderazgo y la habilidad necesaria para tomar decisiones difíciles.

El resultado es siempre el mismo: las personas de mejor desempeño se irán porque no quieren estar en un lugar dirigido por alguien que carece de la capacidad de tomar las decisiones correctas y difíciles, y se irán porque tendrán más opciones a su disposición.

En capítulos anteriores mencioné que una start-up que no determina el APM morirá. La segunda razón por la cual puede morir es porque el equipo, o más específicamente, el CEO, no es capaz de tomar decisiones difíciles.

Si eres el CEO o el líder de una start-up, o si estás manejando gente, debes leer los siguientes párrafos, cerrar el libro, cerrar los ojos

y meditar sobre ello. Si puedes suscribir lo que dice, ya habrás aumentado la probabilidad de ser ENORMEMENTE exitoso:

> Cada vez que contrates a alguien, date treinta días y pregúntate lo siguiente: «Sabiendo lo que sabes hoy, ¿contratarías a esa persona?». Si la respuesta es no, despídela al día siguiente. Cada día que esa persona esté con nosotros, más perjudicado se verá el equipo.
>
> Si, por el contrario, la respuesta es sí, entonces promueve a esa persona dándole un ascenso (en salario, opciones sobre acciones o de otra manera). Así establecerás un compromiso increíble.
>
> Ahora bien, si la respuesta es: «No lo sé todavía», entonces te estás mintiendo. Pero si realmente necesitas treinta días más, tómate ese tiempo y piénsalo bien.

El ADN de nuestra start-up

Cuando emprendemos nuestro viaje, sabemos que será una travesía llena de fracasos y que, si determinamos el APM, estaremos en el camino correcto; de lo contrario, moriremos. Pero cuando emprendemos ese viaje, hay una decisión igualmente importante que tomar: decidir cuál será el ADN que caracterice a nuestra empresa. Debemos definirlo en cuanto decidamos el problema que vamos a resolver y nuestra misión.

Todas las compañías del mundo tienen un ADN —una cultura comercial o un conjunto de valores— que las define. La nuestra también lo tendrá. El primer día tenemos la oportunidad única de definirlo como queramos. Después será demasiado tarde para hacerlo.

Retrocediendo en el tiempo a 1999, tres de mis amigos comenzaron una nueva compañía llamada HumanClick. La start-up fue adquirida dieciséis meses después, en el año 2000, por LivePerson (una compañía que cotiza en bolsa con sede en Estados Unidos).

En la mayor parte de los acuerdos de M&A, el comprador adquiere principalmente a la gente. El corazón y el cerebro son los fundadores y, por tanto, en casi todas las transacciones de M&A, el comprador se asegura de que los fundadores y el liderazgo de la compañía adquirida quieran formar parte del nuevo viaje y firmen por un importante paquete de retención durante los próximos dos a tres años.

El punto de vista de los fundadores, sin embargo, es muy diferente.

Si se comprometen por tres años, durante el primer año harán todo lo que esté en su poder por realizar una integración exitosa.

Durante el segundo año comenzarán a buscar a alguien que los reemplace en su cargo.

Durante el tercer año comenzarán a pensar en su siguiente start-up.

Estos amigos, los fundadores de HumanClick, permanecieron en LivePerson hasta 2007, exactamente cuando iniciamos Waze. Entonces les pregunté:

—¿Por qué? ¿Qué fue lo que os mantuvo allí durante siete años? ¿Qué pasó?

Su respuesta me asombró y me hizo pensar.

—Fue el mejor sitio de trabajo en el que jamás hemos estado —dijeron.

Al día siguiente, busqué a Ehud y a Amir, y les dije:

—Hagamos de Waze el mejor sitio de trabajo en el que jamás hayamos estado.

Les encantó la idea y entonces definimos cómo sería. Lo importante para nosotros era: 1) apoyar a los empleados y a los dinamizadores, 2) votar los tres por unanimidad y 3) despedir a las personas rápidamente si no se ajustan a nuestra cultura.

Waze terminó siendo un lugar de trabajo maravilloso, con un índice de deserción muy bajo. Sólo unas pocas personas se marcharon a lo largo de los años, y permanecimos comprometidos con nuestro ADN.

De los tres fundadores de HumanClick, Tal Goldberg se convirtió más tarde en el ingeniero principal de Waze y es actualmente el CTO de Kahun (de cuya junta directiva formo parte); Eitan Ron es el CEO de Kahun, y Eyal Halahmi es el CTO de Pontera.

Cuando creamos Pontera, llevamos la definición del ADN un paso más allá: creamos un «Documento de ADN». Los resultados son incluso mejores que los que obtuvimos en Waze.

Yoav Zurel, el CEO de Pontera, era y es asombroso para el manejo de gente. Nueve años después de que lanzáramos la empresa, el nivel de retención de empleados es tan alto que resulta difícil imaginar que Pontera haya pasado por muchos viajes en montaña rusa.

Pensemos en el mejor lugar de trabajo en el que hayamos estado

y preguntémonos por qué era el mejor, qué lo hacía el mejor. Luego, tomemos esas partes e incorporémoslas al ADN de nuestra nueva start-up. Después de todo, estaremos pasando todos los días trabajando en nuestra nueva misión, así que será mejor que ese ADN nos encante.

Nuestro ADN debe incluir una sección sobre valores (por ejemplo, hacer el bien). Ocasionalmente, los valores estarán relacionados con la misión, pero no siempre.

¿Cómo decidimos en casos en los que se presentan conflictos o desacuerdos entre los fundadores acerca de cuestiones que nos importan y que siempre nos importarán, sobre valores que nunca cambian? Podemos enfrentar esos conflictos de dos maneras: o el CEO decide o bien se lleva a votación entre los fundadores. No consideraremos nada correcto o incorrecto, pero esas cuestiones hay que definirlas de antemano, no cuando surjan los conflictos.

Las palabras *conflicto* o *desacuerdo* deberían usarse muy rara vez (por ejemplo, una vez cada pocos años).

Elegir el logo de la empresa no es importante, así que mejor que lo haga el líder de marketing. Por otra parte, vender la compañía puede ser una cuestión decisiva. En ese caso, yo preferiría que hubiera consenso entre los fundadores o al menos una mayoría.

Una vez establecido esto, lo usaremos como parte de nuestra historia para explicarla a los inversores y a los candidatos, incluso si se ríen de nosotros o nos dicen que no les importa. Aunque los inversores puedan creer que no es importante, créeme, es muy importante, tanto para nosotros como para el éxito de nuestra empresa.

Cuando estaba contratando gente, solía contarles la historia de HumanClick y nuestra decisión de hacer de Waze el mejor lugar de trabajo. Significaba que aspirábamos a trabajar con personas con quienes nos guste trabajar, y viceversa. Les explicaba que, dado que íbamos a pasar allí la mayor parte del día, queríamos que la gente que contratásemos quisiera estar allí y, sobre todo, necesitábamos que les gustase trabajar con nosotros y a nosotros con ellos. De lo contrario, no seríamos felices y ¡nos merecemos serlo! Si no vas a estar contento aquí, te despediremos, porque mereces ser feliz en otro lugar.

Tiempo después descubrí que hay un nombre para este método: la «regla de no idiotas». El ADN de una compañía trata sobre cometer errores, fracasar pronto, despedir pronto y la transparencia.

Despedir y contratar

Sí, es el título de este capítulo, y no, no los he puesto al revés. Es más importante despedir pronto que contratar, y por eso el título del capítulo comienza con despedir.

Aunque no parezca evidente, despedir es mucho más importante, y de lejos, que contratar, pero lo evitamos porque es un asunto difícil. Es complicado por varias razones.

Dado que somos buenas personas (o queremos creer que lo somos), tendemos a evitar los despidos porque puede ser perjudicial para la persona a quien echamos. Es difícil también porque no hace tanto que contratamos a esa persona, fue un proceso prolongado y no deseamos volver a pasar por eso otra vez.

Este último punto resulta el más significativo, en especial si estamos siguiendo la regla de «sabiendo lo que sabes hoy, ¿contratarías a esa persona?» sólo un mes después de haberla contratado.

Si la respuesta es no, y debemos despedirla, tenemos que admitir que nos equivocamos al contratarla. Ésta es una oportunidad de establecer el ADN adecuado, que diga con claridad: «Está bien cometer errores y arreglarlos rápidamente».

Si parte de nuestro ADN es fracasar rápido, entonces los errores o fracasos son eventos y no personas, y despedir rápidamente a una persona es una lección clave y una demostración de ese valor.

Por el contrario, mantener a esa persona durante más tiempo es un desastre. La verdadera razón para despedir pronto es el impacto.

Cuando trabajé en Openwave, el pionero del internet móvil a comienzos de la década de los 2000, y dirigía el marketing de producto, reuní a mi equipo y dibujé en el tablero una curva normal de distribución —una campana— que representaba a todos los empleados de Silicon Valley. Algunos de los empleados eran considerados maravillosos, otros menos buenos. Entonces pregunté a mi equipo:

—¿Dónde creéis que está Openwave en esta curva?

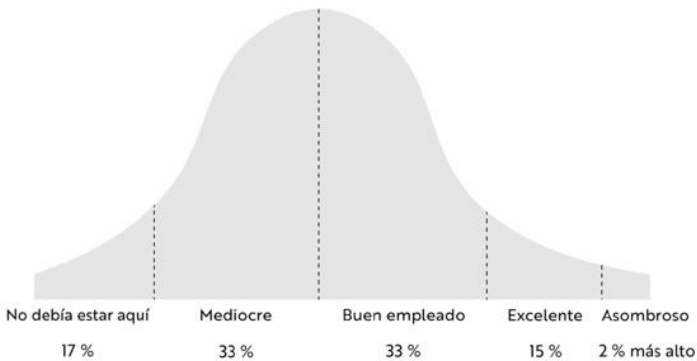
Hubo consenso: éramos un poquito mejor que el promedio. No una maravilla, ni asombrosos, sino mejor que el promedio, lo cual es bastante bueno. Luego les pregunté:

—¿Dónde creéis que está nuestro equipo en la curva?

Resultó que todos los equipos fueron clasificados como asombrosos.

Pero esto creó un problema de percepción. Si todos los equipos son asombrosos, entonces ¿quién está por debajo del promedio? Alguien tiene que estarlo.

Clasificación de los empleados



En términos generales, en una distribución normal, el 2 por ciento de los empleados serán asombrosos, el 15 por ciento excelentes, el 33 por ciento buenos y el 33 por ciento menos que buenos. El último grupo no debería siquiera estar ahí.

No es algo personal. Son puras estadísticas y probabilidades.

Puedes decir que en realidad estamos usando dos distribuciones normales: una para el desempeño y otra para las personas con quienes nos gusta trabajar.

Ahora viene la idea más importante.

Si queremos que nuestra organización haga la transición desde su posición actual a una mejor, ¿qué camino funcionará mejor: contratar a otra persona asombrosa o excelente, o despedir a alguien que no debería estar ahí?

Sabemos que el ingeniero de mejor desempeño está creando tres veces más valor que el promedio y probablemente diez veces más valor que el empleado peor calificado. Por tanto, supongamos que tenemos únicamente una opción: contratar otro empleado excelente o despedir a alguien que no debería estar ahí.

Permíteme ayudarte con esto.

Recuerda que todos saben si hay alguien que no debe estar ahí. Es por ello por lo que despedir a esa persona tiene un impacto mayor que contratar a otro empleado excelente. Porque todos lo saben, si despedimos a esa persona, aumenta la confianza en la organización y en su liderazgo, y, por consiguiente, el compromiso con la empresa aumenta también.

Como resultado de ello, todos se desempeñarán mejor.

En algunos casos, he oído la siguiente preocupación: «Y ¿si me equivoco? ¿Qué sucede si despido a esa persona y la organización no está contenta con ello?».

¿Sabes qué? En general, somos los últimos en saber que alguien no se ajusta, así que si despides a esa persona, la organización en realidad estará más contenta.

Pero si no me crees, debes salir y preguntar a otras personas (colegas, en especial, pero también gerentes directos) algo muy sencillo: «En una escala de uno a diez, ¿cuánto lamentarías que esa persona se fuera?».

Ahora bien, es posible que quieras formular la pregunta de otra manera según las personas involucradas, o como una pregunta abierta: «¿Qué persona, si se va, lo lamentarías realmente, y qué persona, si deja la empresa, no echarás de menos?».

En la mayor parte de los casos, cuando debemos tomar una decisión, sabemos cuál es la decisión correcta, pero necesitamos confirmación. Nuestro equipo nos dará lo que necesitamos.

Aquí te presento una muestra del tipo de preguntas que podemos hacer para determinar cuáles son nuestros empleados clave y qué miembros del personal no deberían estar ahí.

1. Si se está construyendo un nuevo equipo y entras en el equipo, ¿quién querrías que se te uniera? ¿Quién querrías que liderara el equipo?
2. Si se está creando un equipo y estás a punto de dirigirlo, ¿a quién no elegirías como parte del equipo?
3. Si te promueven a una función sénior y pudieras incidir sobre quién será tu reemplazo, y éste preguntara: «¿Hay alguien del equipo que no debería estar aquí?», ¿qué responderías?

4. Una pregunta de seguimiento: una vez que hayas decidido quiénes se quedan y quiénes se van del equipo, pregúntales a los integrantes: «En una escala de uno a diez, ¿cuánto lamentaríais que X se marchara (siendo X una persona clave)?». Luego agrega el nombre de otra persona clave, y luego a una o dos personas de la parte inferior de la lista. Si quieres que la cosa sea más precisa, usa una escala de cero o uno. Si deseas que la pregunta sea abierta, sin nombres, pregunta: «¿Quiénes son las mejores personas que echaríais de menos si se marcharan?» y «¿Cuáles no os importaría que se fueran?».

Esto es todo: cuatro preguntas y ya nos hacemos la idea. El reto es muy sencillo, pero si hacemos las preguntas, debemos actuar de acuerdo con las respuestas. Por tanto, si creemos que una persona es un excelente empleado y resulta que es un imbécil con quien nadie quiere trabajar, que roba el crédito a los demás y no reconoce los esfuerzos de los otros, no tendremos más opción que despedirlo.

Este método, aun cuando es el que mejor resultados da, no ha sido ampliamente implementado. A muchas organizaciones sencillamente les asusta descubrir que no son tan maravillosas como creían serlo. Es una cuestión de manejo del ego de la organización.

Otra de las razones por las cuales este método no se usa ampliamente es muy sencilla. Como mencioné antes, si preguntamos a nuestros empleados, tendremos que implementar sus ideas y la acción que señalaron, o sea, actuar de acuerdo con sus respuestas. De lo contrario, perderemos credibilidad y liderazgo. Para algunas organizaciones es demasiado difícil, ¡así que prefieren evitar incluso las preguntas!

La buena noticia es que, si despedimos a un imbécil o a una persona de deficiente desempeño, todos nos lo reconocerán, y para bien.

Aplicar un examen sociométrico que involucre a los miembros del equipo puede identificar a las personas indeseables mucho antes. Muchos lugares de trabajo dirán que tienen una política de «no imbéciles», pero, en realidad, cuando contratamos a alguien no sabemos cómo es esa persona en realidad. Preguntar a los pares del empleado es la forma más rápida de averiguarlo.

¿Con cuánta frecuencia deberíamos aplicar los exámenes sociométricos? Debemos hacerlo cada seis meses. Y quien tenga la menor puntuación debe ser despedido de inmediato.

Recordemos, si no despedimos a la gente que no debería estar ahí, los empleados asombrosos se marcharán tarde o temprano. La diferencia entre una organización asombrosa y una promedio es que la primera alcanza su objetivo deshaciéndose de quienes no deben estar ahí. Eso basta para marcar toda la diferencia.

Preguntar al personal acerca de sus colegas no debe limitarse únicamente a los empleados de menor nivel. Podemos preguntar también a los ejecutivos. Si muchas personas dicen que tal y cual vicepresidente no está haciendo un buen trabajo, deberíamos comenzar a hacernos la misma pregunta: ¿por qué esta persona no está haciendo un buen trabajo?

¿Cómo sabemos si nuestra organización es asombrosa, buena o menor que el promedio?

Hay dos mediciones: la sesgada y la asustada.

- La sesgada es PPN —puntuación de promoción neta—, que es una simple pregunta y un simple número. «¿Cuán probable es que recomiendes a tu mejor amigo que se una a la empresa?», y se usa un número entre -1 (nunca) y 1 (ya lo he hecho). (Sustituye «empresa» por «equipo» o «departamento», según sea el caso.)
- El otro método es medir el índice de deserción, tanto dentro de la compañía como en comparación con los estándares de la industria para el área de pericia de la empresa. Podría pasar que tengamos una tasa del 20 por ciento de deserción, que parece terrible, pero si el estándar de la industria es del 30 por ciento, la nuestra es bastante buena.

El PPN es sesgado, pero indicativo. El índice de deserción es real, pero tarda.

¿De qué manera, como CEO, puedes asegurarte de que tu organización se ajusta al ADN deseado?

Habla habitualmente con la gente. Si nuestra organización es pequeña y está en sus comienzos, habla con los nuevos empleados después de un mes y con todos los empleados cada tres meses, en un

diálogo personal.

Toma de decisiones

Tomar decisiones difíciles es complicado. Ésa es la razón por la que necesitamos confirmación y herramientas para tomarlas. A continuación, te presento algunas de esas herramientas; usa aquellas que mejor funcionen para ti.

Cuando era joven, le pedí consejo a mi padre. Le dije que tenía dos alternativas y no estaba seguro de cuál debía elegir. Entonces buscó en su bolsillo una moneda y dijo: «Voy a lanzar esta moneda al aire y antes de que caiga, tomarás la decisión». Básicamente, eso me obligó a decidir a partir de lo que ya sabía, y a usar la moneda como confirmación.

Funcionó. Cuando cayó la moneda, ya había tomado la decisión.

Uno de mis CEO me contó cuál era su método. Se hace la siguiente pregunta: «Supongamos que hay un nuevo CEO en mi lugar y sabe exactamente lo mismo que yo sé. ¿Qué decisión tomaría el nuevo CEO?».

Este enfoque desconecta el proceso de toma de decisiones del pasado y de las emociones para poder tomar la decisión correcta ahora.

Escuché otra versión de lanzar la moneda. Decimos: «Si es cara, haré X, y si sale cruz, haré Y». Lanzamos la moneda. Luego, si nos gusta el resultado, lo hacemos, si no, hacemos lo contrario.

Para despedir a la gente, es más sencillo: «Sabiendo lo que sabes hoy, ¿contratarías a esa persona?».

Hay otra herramienta que resultó muy poderosa: «¿Qué harías en tu próxima empresa? Si lo sabes, hazlo hoy».

Hace muchos años, uno de mis líderes de equipo se me acercó y me dijo:

—No estoy contento con uno de los miembros de mi equipo; no hace esto y lo otro, y no sé qué hacer.

Así que le pregunté:

—¿Estás acudiendo a mí para que te dé mi punto de vista, o para que te confirme que lo despidas? Si es para confirmarlo, siéntete libre de dejarlo ir.

El líder del equipo en realidad no estaba preparado para dejarlo ir.

—Quizá deba decirle que no estamos contentos, y que debe cambiar X, Y y Z —sugirió finalmente.

Le pregunté si ya había mantenido este diálogo con la persona y respondió que sí.

Entonces le dije:

—Estás buscando confirmación, lo cual puede suceder de dos maneras. Una, estableces un período de prueba, en el que en realidad estás esperando que la persona fracase, y entonces te sentirás bien despidiéndolo. O dos, te estoy dando la confirmación ahora mismo, para que puedas sentirte bien al despedirlo.

Contratar

Siempre y cuando hayas advertido lo importante que es despedir a la gente, ahora es tiempo de pensar en la contratación. Hay tres partes en el proceso de contratación: cuándo contratar, a quién contratar y cómo contratar.

Cuándo contratar

Muchas empresas contratan muy pronto. Digamos que contratamos a un vendedor antes de determinar el APM. ¿Qué queremos que haga esa persona? ¿Vender un producto prematuro? El escenario más probable es que intentará tener éxito y terminaremos con clientes decepcionados. Y eso es en el caso en el que hayamos hecho una buena contratación. De lo contrario, la persona no podrá vender, lo cual tendrá un impacto sobre el APM, principalmente porque la incapacidad de vender será redireccionada a los requisitos del producto.

El mejor momento para contratar es cuando sabemos qué hará la nueva persona contratada durante los siguientes noventa días. ¿Podemos definir los objetivos o los entregables para esa nueva contratación? Si no estamos seguros, recabemos el punto de vista de otra persona: un consultor, quizá, u otro CEO.

A quién contratar

Una vez que determinemos que necesitamos contratar, contratemos a una persona generalista durante los primeros días y a un especialista después. En ambos casos, estamos buscando personal a quien no necesitamos decirle qué hacer. Pero sí qué es lo que deseamos conseguir, cuál es el objetivo, y qué no hacer. Estamos buscando contratar a alguien que pueda obtener los resultados esperados y, al mismo tiempo, que se ajuste al ADN de la empresa.

Hay elementos buenos, malos y feos en las posibles contrataciones.

Buenos: saben qué hacer cuando han comprendido los objetivos. Si otras personas los consideran como individuos maravillosos, podemos pensar en ellos como un posible reemplazo de sus jefes, si el jefe decide retirarse.

Malos: la gente que es melodramática y se siente víctima le quita energía a la organización en lugar de crearla. Un tercer tipo «malo» es el del inconformista, el revoltoso. Este tipo de personas son difíciles de aceptar por parte de una organización, aunque pueden crear valor.

Feos: otros miembros del equipo no quieren trabajar con ellos.

Cómo contratar

En el capítulo sobre obtención de financiación, decía que una primera impresión se produce en cuestión de segundos. Es lo mismo cuando «salimos» con alguien: en un segundo sabes si te gusta o no.

Lo mismo ocurre con un candidato para ser contratado. En segundos habremos establecido la primera impresión, y luego la tendencia natural del gerente que contrata es buscar confirmación.

Si éste es el caso, las entrevistas desorientan un poco. Aunque la mayor parte de las organizaciones suelen hacer varias entrevistas, hay una forma mejor de hacerlo. Si a fin de cuentas buscamos retroalimentación de los colegas casi un mes después de contratar a una persona, ¿por qué no buscar esa retroalimentación antes de contratar?

Debemos entrevistar a los que han dado referencias del candidato en lugar de a éste. Incluso algo mejor: deberíamos buscar a alguien que conozcamos y en quien confiemos, quizá a alguien dentro de

nuestra organización que haya trabajado antes con el candidato o que lo conozca bien. Que nos muestre su punto de vista.

El diálogo con alguien que haya dado referencias debería comenzar o terminar con esta pregunta familiar: «Sabiendo lo que sabes hoy, ¿contratarías a esa persona?».

El mayor reto en una entrevista con un futuro empleado es tu estado mental. Buscas a una persona para un cargo específico, así que tienes una tarea por delante, que es contratar a alguien.

En algunos casos, si estamos en modo crecimiento, deberás contratar a muchas personas. Contratar consume mucho tiempo y requiere mucha atención. Para usar la analogía de la «primera cita», el candidato está en una primera cita, pero tú también, y detrás hay mucha presión para «cerrar el trato».

El resultado es el mismo tanto si estamos en un mercado al alza como a la baja. Cuando intentas contratar a un candidato que tiene posibilidades en el mercado, estás compitiendo con muchas otras empresas, así que la tendencia natural es que si encuentras a un candidato que te gusta después de la primera impresión, comienzas a alabar sus capacidades con respecto al cargo y a la compañía.

Toda la presión para «cerrar el trato» recae sobre ti porque eres el encargado de la contratación. Por lo tanto, las primeras impresiones tendrán mucho peso, sufrirás un sesgo.

Cuando se trata de un mercado donde el empleador tiene la sartén por el mango, en realidad tienes tantos candidatos por cargo que el resultado viene a ser el mismo: quieres «cerrar el trato» porque ¡no deseas malgastar tu tiempo conociendo a tantos candidatos!

Reconocer el sesgo

Una vez que adviertes que tu decisión estará sesgada, ¿cómo puedes cambiar esa sensación? ¿Cómo puedes ser neutral? La práctica general es bastante sencilla.

A continuación, te muestro algunas reglas:

- Valora tu primera impresión e intenta probar lo contrario. Es decir, si tu primera impresión es que se trata de un candidato válido, intenta argumentar por qué no se ajusta al puesto.

- Haz una entrevista en profundidad. Un profesional sabe lo que ha hecho y, sobre todo, por qué lo ha hecho así. Y esto es exactamente lo que intentarás averiguar. Si el candidato es un profesional, debes profundizar en lo que haya hecho en el pasado; de lo contrario, será una entrevista superficial. Por tanto, debes reconducir la entrevista para tratar las áreas en las que el candidato se sienta mejor, quizá el último proyecto o algo de lo cual se sienta especialmente orgulloso. Sólo entonces debes comenzar a profundizar. Pregúntale qué hizo y por qué. Una vez que se explique, saca otra capa de la cebolla y profundiza aún más. Haz preguntas de «qué sucedería si...» o «por qué...» y avanza luego un paso más adelante. Continúa hasta que obtengas una respuesta de tipo «No sé» o «No he pensado en eso». Ahora bien, si se trata de la primera o la segunda capa de la cebolla, y el candidato no lo sabe realmente, puedes explorar en capas más profundas. Si el candidato tiene una comprensión profunda, es un verdadero profesional.
- No temas ser retador. La mayor parte de los candidatos quieren trabajar en un lugar maravilloso, y un lugar maravilloso contrata a personas maravillosas. Por tanto, cuanto más retadora sea la entrevista, más tendrá el candidato la impresión de que ese lugar de trabajo ¡contrata únicamente a gente maravillosa!

Recuerda que un gerente de contratación maravilloso tendrá una tasa de éxito de aproximadamente el 80 por ciento, y una tasa de fracaso de cerca del 20 por ciento. Incluso Steph Curry, la estrella del baloncesto, no anota más del 80 por ciento de triples.

Un buen contratador tendrá un 70 por ciento de tasa de éxitos. Aunque la diferencia pueda parecer enorme, en realidad no lo es, porque resuelves los fracasos al despedir rápidamente. Por tanto, si una compañía contrata a una tasa del 80 por ciento de éxitos y otra lo hace al 70 por ciento, de diez personas nuevas contratadas durante los siguientes seis meses, la primera tendrá que despedir a dos personas y la segunda despedirá a tres, lo que tampoco es una gran diferencia.

Hace algunos años, en una de mis start-ups, teníamos a un ingeniero por debajo del promedio que lideraba el desarrollo del iPhone. La versión Android ya había salido y estaba funcionando bien,

pero la nuestra estaba muy retrasada. Le pregunté al CEO cuál era el problema. Me dijo que el ingeniero no era muy bueno. Seguí explorando.

—¿En qué sentido? —pregunté.

Resultó que, si hubiera sabido entonces lo que sabía ahora, no lo habría contratado.

Entonces le dije de inmediato:

—Despídelo.

Él me respondió:

—Es el único desarrollador de iPhone que tenemos. Si lo despedimos, no tendremos a nadie que trabaje en la versión iPhone.

—¿Desde hace cuánto sabes que no es demasiado bueno? —pregunté. («No es muy bueno» es una manera amable de decir «mediocre».)

—Más o menos un mes después de que comenzó, hace seis meses —replicó el CEO.

Seguí explorando:

—Y ¿qué ha sucedido hasta ahora?

—No he encontrado el momento adecuado para despedirlo, y todavía no hemos contratado a nadie que lo reemplace —dijo el CEO.

Entonces, resumí:

—Durante seis meses has sabido que esta persona no se ajusta ¿y la única razón por la que no la has despedido es porque es el único desarrollador de iPhone?

—Sí —dijo el CEO.

Luego continué:

—Creo que es al contrario: no has contratado a un reemplazo porque esta persona estaba ocupando el cargo. Si lo hubieses despedido, habrías tenido que buscar a un reemplazo de inmediato.

El CEO despidió a esa persona al día siguiente y, una semana más tarde, había otro desarrollador de iPhone en el cargo, mucho mejor que el anterior.

Los grandes líderes contratan a personas que creen que son mejores que ellos. Los líderes promedio no lo hacen: temen contratar gente más inteligente o mejor, y como resultado de ello construyen equipos promedio o incluso por debajo del promedio y luego esto se convierte en el ADN de la compañía. Y hay más. La organización se volverá mediocre y estará configurada para fracasar.

Los equipos promedio atraen personas por debajo del promedio y distraen a la gente maravillosa. Los miembros del equipo reflejan la calidad del líder.

Equipos maravillosos y poderosos hacen que los líderes sean asombrosos y viceversa.

Cuando las grandes personas se van, ha llegado el momento de entrenar a todos los gerentes para reemplazar a ese gran líder.

El CEO

Cuando traté el tema de conseguir financiación, al menos durante las primeras fases, dije que un inversor meterá su dinero en una empresa únicamente si le gusta el CEO y la historia que cuenta. En una fase posterior, el CEO se mide por la ejecución y la obtención de resultados.

Por tanto, esencialmente estamos ante dos capacidades muy diferentes: narrar una historia (capacidad de venta) y ejecución. Pero hay más que eso.

Cuando creamos Refundit, el CEO, Ziv, no provenía de la industria de la alta tecnología. Estaba dirigiendo una compañía de tecnología bioagrícola ecológica. Mientras buscábamos capital, conocí una empresa de capital riesgo en Israel y les hablé de Refundit. Les gustó el concepto y pidieron conocer a Ziv, pero finalmente decidieron no invertir. Dado que yo tenía una relación bastante buena con el director general de la empresa, le pregunté por qué.

—El CEO no es de la industria —se quejó.

Me dirigí a una pizarra y le pregunté:

—Dime cuáles son las cosas que buscas en un gran CEO.

Juntos generamos la siguiente lista:

- Alguien que nunca renuncia.
- Alguien a quien el equipo seguirá.
- Alguien que escucha a los clientes de la empresa.
- Alguien que no teme tomar decisiones difíciles.
- Alguien que puede construir equipos fuertes.
- Alguien que informa con exactitud.

Tardamos unos diez minutos en completar la lista.

Luego le pregunté:

—¿Dónde exactamente está «venir de la industria» en la lista?

De hecho, para causar una disrupción, es probable que los líderes *no deban* «provenir de la industria».

- Cuando creamos Waze, ninguno de los fundadores ni tampoco el equipo tenían experiencia en el tema de la navegación/tráfico excepto por unas consultorías que hice en Telmap.
- Cuando iniciamos Pontera, nadie venía de la industria financiera.
- En Moovit, Nir y Roy (los fundadores, que llevaron la compañía desde el primer día hasta la salida) no tenían experiencia en transporte público ni en movilidad.
- Lo mismo sucedió con Refundit, Fibo, FairFly y SeeTree: sus CEO no venían de la industria, ni eran gente dedicada a la alta tecnología.

Es decir, en realidad, no necesitamos personas «de la industria».

Necesitamos personas que entiendan el problema y puedan escuchar a los clientes.

Incluso tiene ventajas no contratar a alguien con experiencia en la industria.

Si alguien ha estado en la industria durante décadas, será más difícil para esa persona cambiar su perspectiva. Pero alguien que venga de fuera de la industria no tiene todavía un punto de vista y ¡puede estar en una mejor posición para generar una disrupción!

Como la mayor parte de las decisiones difíciles terminarán siendo adoptadas por el CEO, resulta que puede sentirse muy solo. Quizá no esté en una posición que le permita consultar a sus inversores (pueden entrar en pánico si les decimos que tenemos problemas con el CTO), como tampoco a los miembros del equipo, quienes también pueden ser presas del pánico. Entonces, ¿quién es un asesor de confianza para el CEO? Muy sencillo: otros CEO. Es el mejor punto de vista que nos interesa conocer, y no tienen intenciones ocultas. Es posible también tener un mentor, pero nada se compara con el apoyo y asesoría de otros CEO.

El estudio de Harvard

En 2017, la *Harvard Business Review* publicó los resultados de un estudio de diez años llamado «The CEO Genome Project» [El proyecto del genoma del CEO]. En el informe, los investigadores delinearon cuatro comportamientos que, según ellos, separaban a los líderes exitosos de los demás. Las juntas directivas deberían enfocarse en esos comportamientos durante el proceso de selección. Los mejores CEO cumplen más de una de las cuatro categorías.

1. Tomar decisiones con rapidez y convicción.
2. Comprometerse para el impacto. Necesitamos encontrar un equilibrio entre las prioridades de los accionistas con el enfoque de obtener resultados comerciales. Reunir a la gente en torno a la creación de valor.
3. Adaptarse proactivamente a los cambios y adoptar nuevas decisiones si las circunstancias cambian.
4. Obtener resultados confiables. Superar excesivamente las expectativas crea más incertidumbre que valor.

Para ser claros, no hay una mezcla perfecta de los cuatro comportamientos que funcione para todos los CEO. Consideremos que el cien por cien de los CEO de bajo desempeño en el estudio de Harvard obtuvo alta puntuación en integridad, y el 97 por ciento en ética del trabajo.

Pero no hay nada «exótico acerca de los ingredientes clave», concluyen los investigadores de Harvard. Se trata de «determinación, capacidad de comprometer a los accionistas, adaptabilidad y confiabilidad».

Una advertencia: ninguno de los CEO más exitosos de los últimos años se ajusta a las conclusiones del estudio. CEO como Jeff Bezos, Steve Jobs, Larry Ellison y Travis Kalanick son únicos.

Formar a los gerentes

La gente se une a las empresas porque les gusta el cargo y los términos

de contratación. Con frecuencia no saben cómo es el gerente, al menos no realmente. En la mayor parte de los casos, no hacen la debida diligencia.

Y, sin embargo, la mayor parte de los empleados se van *a causa de su gerente*.

Es posible que el gerente no los apreciase, no reconociese sus contribuciones o se adjudicara todo el crédito por un trabajo que había realizado el empleado. Si éste es el caso, no todo está perdido. Podemos construir el ADN correcto si *formamos al gerente*. O reemplazamos a los gerentes cuyos empleados clave se vayan.

La formación comienza con lo que es importante para la compañía en su totalidad. Queremos asegurarnos de que todos los líderes de la empresa utilicen esta idea para dirigir a su personal.

Que los empleados se vayan puede tener un efecto dominó. De repente, un miembro respetado del equipo, una persona de alta calidad deja la empresa. Un mes después, lo hace otra persona. ¡Parece como si todos huyeran!

No se trata de nuevas oportunidades, sino más bien de que las oportunidades existentes no satisfacen las expectativas de los empleados. Esta actitud puede sintetizarse como: «Me gusta lo que hago, me agrada mi título, mi misión y mi compensación, ¡pero no quiero estar aquí!».

Si uno de nuestros gerentes no es bueno, reemplacémoslo y ¡formemos a los otros! Y esto aplica a todos los niveles de la administración. Podemos traer a un *coach* de gerencia u organizar una serie de seminarios. Sólo debemos establecer la expectativa de que quizá no ayude a ese gerente en particular, pero puede ayudar al resto.

La formación no es únicamente para los gerentes, desde luego. Es crítica para las personas recién contratadas también. En algunos sentidos, la formación es incluso más importante que la contratación. Y es retador por dos aspectos.

Contratamos a alguien y esperamos que empiece a generar valor, pero esa persona todavía no conoce la empresa, la organización, ni el material. Por tanto, los primeros tres meses son el momento de invertir en la formación para contrarrestar las expectativas (irreales) del gerente que espera que los recién llegados generen valor de inmediato.

Si después de uno a tres meses, el nuevo empleado carece de conocimiento, podríamos concluir, como gerentes, que no debería estar ahí. Pero, aunque generalmente defiendo la idea de despedir rápidamente, en estos casos es posible que no sea la decisión correcta. Puede ser una indicación de falta de formación, y eso puede sugerir ¡que es el gerente quien debe ser despedido!

Una organización que contrata debe asegurarse de tener una formación establecida. Si estamos a punto de hacer crecer nuestra start-up de cincuenta a doscientas personas en el término de un año, como CEO ya no necesitas entrevistar a todos los candidatos. Una vez que superamos las cien personas contratadas, ni siquiera conoceremos a todos los miembros de los equipos que trabajan para la empresa.

Esto puede representar un reto para el CEO, pero lo es más aún para todos los demás. Los equipos de cinco personas pueden convertirse en equipos de veinte en poco tiempo. Gerentes que se sentían bien dirigiendo sólo un área o un equipo de tres personas posiblemente no lo harán tan bien cuando manejen veinte.

El mayor reto, sin embargo, es preservar el ADN de la empresa. Para hacerlo, debemos pensar en formar a estas ciento cincuenta personas nuevas incluso antes de contratarlas, y construir la formación a medida que las contratamos.

Una vez oí la siguiente conversación. El CEO y el CFO de una compañía estaban almorzando un día y éste le dijo al CEO:

—Me preocupa que estemos invirtiendo tanto en formar a nuestros empleados y que después se vayan.

El CEO le replicó:

—Me preocupa más que no invirtamos en la formación ¡y que se queden!

El equipo fundador

¿Qué sucede si es necesario despedir a uno de los fundadores? Por lo general, prefiero tener un equipo con dos o cuatro miembros fundadores que un único fundador. El viaje es difícil, especialmente al comienzo, y durante el tiempo que nos encontremos en la mitad del desierto, así que es mejor tener más de un creyente.

Pero los equipos fundadores pueden ser un reto, en especial

cuando experimentamos dificultades y no avanzamos. Cuando emprendemos el viaje con varios fundadores, a menudo no sabemos si estamos todos de acuerdo en cuanto a creencias, estar enamorados, asumir riesgos o perseverar. Por supuesto, descubriremos si estamos alineados, y será maravilloso si así es, pero si no, puede ser una pesadilla, porque habrá un fundador que no se ajusta.

Podemos pensar que esto no nos va a suceder o que confiamos en los otros fundadores, así que nunca tendremos la necesidad de separarnos de uno de ellos. Y ojalá sea así. Pero ¿qué sucede si nos equivocamos?

En Waze, éramos tres cofundadores y luego reclutamos a Noam Bardin como CEO un año más tarde. En 2013, vendimos la compañía, los cuatro.

En Moovit, nos separamos de uno de los fundadores un año después de iniciar la empresa, y terminamos únicamente Nir Erez, Roy Bick y yo. No obstante, la separación se dio en buenos términos y seguimos siendo amigos.

En Pontera, comenzamos cuatro y seguimos siendo los mismos (después de cerca de nueve años).

En FairFly, comenzamos con cuatro y ahora somos tres.

En Engie, comenzamos con cuatro, bajamos a tres y luego a dos.

En SeeTree, comenzamos con tres y ahora somos dos. Creo que ya ves lo que quiero decir: la mitad de las start-ups en las que estoy involucrado han experimentado la separación de fundadores por múltiples razones.

El mayor reto está relacionado con el manejo de egos. La junta directiva no puede despedir a uno de los fundadores en los primeros tiempos de la compañía, y posiblemente tampoco al CEO (esto depende del acuerdo de los fundadores).

Además, nadie dentro de una start-up le dirá al CEO que debe despedir a uno de los fundadores. Lo más probable es que nadie diga nada al respecto y, sin embargo, si hay un fundador que no se ajusta y el CEO no hace nada, tendrá un problema más profundo que cualquier otro miembro del equipo.

También puede suceder lo contrario. Si el CEO no se ajusta, y los otros fundadores no hacen nada al respecto, es aún peor.

Entonces, ¿qué podemos hacer cuando debemos separarnos de un fundador? Es muy sencillo: debemos dividir la discusión en tres áreas.

- Acciones: ¿hay una programación para la adquisición de acciones?
- Legal: ¿qué dicen los estatutos de la sociedad?
- Posición ejecutiva: ¿podemos tener un fundador «no ejecutivo»?

Sin importar lo que hagamos, lo más probable es que la relación con el fundador que se va se rompa. Incluso si éramos amigos, posiblemente no lo sigamos siendo.

La propiedad de las acciones es la primera cuestión. Si hay un programa para otorgar opciones sobre acciones o el cobro de beneficios, una vez que los fundadores se separan, éste se detiene, lo cual representa un golpe financiero para esa persona. Al mismo tiempo, la compra de acciones fue establecida para compensar a quienes están llevando a cabo el arduo trabajo a lo largo del viaje, no a quienes no tienen esa responsabilidad.

Durante los primeros años de mi carrera, insistía en que los fundadores tuvieran un programa de compra de acciones más bien corto que largo. Sólo en años recientes encontré a un CEO que me dijo: «Desearía que tuviéramos un período de compra de acciones más largo». Por tanto, cuatro años es mejor que tres en este sentido. La probabilidad de que un fundador se retire durante los primeros años es alta y, si lo hace, queremos tener suficientes acciones que regresen al conjunto para poder traer a nuevos ejecutivos si es necesario.

La parte legal es sencilla: hacemos exactamente lo que está escrito en este libro o en los estatutos de la sociedad, en el acuerdo de los fundadores o en el acuerdo de inversores; se hace exactamente lo que diga.

Una de las soluciones alternativas que he visto con el tiempo es la de crear un cargo no ejecutivo. Si uno de los fundadores es valioso en algunas áreas, pero supone un perjuicio cuando está en la oficina, podemos encontrarle un cargo no ejecutivo que lo mantenga fuera de las oficinas. Es posible que queramos seguir contando con su perspectiva o incluso con su presencia en las reuniones de la junta directiva.

Parece como una solución mágica —podemos conservar al fundador, pero a distancia—, pero suscita también algunos problemas de manejo de ego si el fundador siente que se han herido sus sentimientos. Si esto ocurre, será necesario realizar una separación

completa en un momento posterior.

Permíteme sintetizar esta parte:

- Si uno de los fundadores va a retirarse —ya seas tú mismo u otro fundador—, cuando pensemos en el acuerdo de fundadores o en la programación de compra de acciones de los fundadores, hay que adoptar la perspectiva del fundador que permanece en la empresa. Esto nos ayuda a ver la situación de forma correcta.
- Cuando hablo con CEO de compañías donde alguno de los fundadores se ha ido, escucho una respuesta muy coherente: «Lo despedí demasiado tarde, y habría deseado que la programación de compra de acciones fuera más larga».
- Hoy es el primer día del resto de nuestra vida. Debemos pensar en el futuro, no en el pasado. Y el futuro será mejor sin ese fundador.

Cuando pensamos qué debemos incluir en el acuerdo de fundadores desde la perspectiva del fundador que permanece en la empresa, hay cuatro elementos críticos que debemos tener en cuenta:

- Un período largo de compra de acciones.
- Un proceso para decidir sobre la separación.
- Varias personas con derecho a veto (esto es, ninguna persona podrá individualmente impedir que avancemos).
- Una actitud generosa frente a cualquier socio que se retire.

Conformar un equipo

A veces la gente me pregunta dónde puede encontrar un cofundador. Es un asunto complicado y, aunque no sé la respuesta correcta, pienso que en la mayoría de los casos se trataría de buscar a personas con quienes hayamos trabajado antes o a quienes conozcamos personalmente.

Es decir, la pregunta clave no es a quién elegir, sino quién nos elegiría. Obviamente, el asunto cambia mucho cuando se trata de emprendedores conocidos que han llevado varias empresas al éxito. En ese caso, es probable que haya varias personas que los sigan, así que podrán elegir entre un amplio abanico.

Pero si se trata de nuestra primera start-up, piensa por un momento en la siguiente historia. Puede parecer intrascendente, pero te aseguro que es muy pertinente.

El primer país que adoptó el modelo de Refundit fue Bélgica. No es precisamente uno de los países más grandes de Europa y cuenta con un número limitado de turistas.

Una vez que terminamos la segunda ronda de financiación, en la primera reunión de la junta directiva uno de los inversores preguntó:

—¿Por qué Bélgica?

—Piensa en tu primera cita en secundaria —le dije—. No en la persona con quien realmente querías salir, sino en la primera cita real: la persona que dijo que sí.

¡Eso es! Bélgica fue, sencillamente, el primer país que dijo que sí.

Puede suceder lo mismo al buscar a los socios fundadores. Ya estamos enamorados, así que buscamos a fundadores que se enamoren del mismo problema del que nos hemos enamorado nosotros. Ése será el punto de partida.

No obstante, si estamos buscando construir un equipo, pensemos en lo siguiente:

- **Complementariedad:** tres ingenieros son buenos, pero se necesitarán otras capacidades para que el equipo sea equilibrado. Lo mismo sucede si el equipo de inicio son tres personas de marketing o tres personas de ventas.
- **Falta de ego:** está claro que la misión es más importante que el individuo, y es imperativo que todos acepten el liderazgo del CEO (quien tendrá la última palabra).
- **Planeación clara:** debe quedar claro lo que cada uno hará durante los siguientes noventa días y después. Por tanto, una start-up con un CEO, un COO (director de Operaciones) y un presidente como equipo fundador no es una buena recomendación, al menos no en términos de quién hará qué ni tampoco por lo que respecta a los egos.
- **Alineación de intereses (la misión) y compromiso:** si alguien está trabajando media jornada porque tiene otro trabajo de día, y la situación va para largo, no funcionará.

Permíteme compartir varias historias que te darán una

perspectiva adicional.

En una de las start-ups en las que estuve involucrado, había dos fundadores, uno con el 95 por ciento de las acciones y el otro con el 5 por ciento. Al comienzo, ambos estaban contentos, pero, con el transcurso del tiempo, cuando vieron que esto distaba mucho de lo que era habitual, surgió una gran desconfianza entre ellos, que terminó en la separación.

La start-up finalmente no tuvo éxito. Yo preferiría tener un punto de partida completamente igualitario, o al menos que se acerque a la igualdad.

En otra start-up de la que formé parte, había tres fundadores. Durante los primeros tiempos, parecían apoyar al CEO, pero después me enteré de que no confiaban en él desde un comienzo. Poco tiempo más tarde, me dijeron que tampoco creían en su liderazgo. Resultó que los otros fundadores estaban motivados por su ego, y que el CEO era la única persona que carecía de ego en la ecuación. Esa start-up también fracasó.

En Waze, durante el segundo año de la compañía decidimos traer a un CEO que me reemplazara. El escogido fue Noam Bardin, que permaneció en ese cargo después de la venta a Google, hasta 2021, cuando finalmente se fue.

Durante la búsqueda de un CEO, nos reunimos con muchos candidatos. Una de las consideraciones más cruciales para nosotros era reclutar a alguien que creyera en nuestra visión del «mejor lugar de trabajo en el que hayamos estado» y que la suscribiera, disfrutando de su valor y sin tratar de cambiarla. Noam era la persona indicada.

Finalmente nos decantamos por Noam y rechazamos a otro candidato, lo cual resultó también mucho mejor para este último, Naftali Bennett. Se dedicó a la política y se convirtió en ministro de Educación y, tiempo después, en el decimotercer primer ministro de Israel.

Es un buen líder.

Elegir a Noam resultó un acierto para Waze, y también para Israel.

CONSEJOS PARA START-UPS

- Despedir es mucho más importante que contratar.
- Para cada persona que contrates, cuando haya pasado un mes y después de los tres meses, debes hacerte la pregunta: «Sabiendo lo que sabes hoy, ¿contratarías a esa persona?».
- Si todos saben en la empresa que alguien no es la persona adecuada y el CEO no hace nada, puede ser porque no lo sepa o porque sabiéndolo, no hace nada al respecto. En ambos casos, el personal de mejor desempeño se irá de la empresa.
- Las entrevistas nos ofrecen una información limitada. Las referencias son más importantes. Hablemos con personas que hayan trabajado anteriormente con el potencial empleado.
- Sólo otros CEO pueden ayudar a combatir la soledad del CEO.
- El 90 por ciento de la deserción se debe al gerente directo. La gente se une a las empresas, pero éstas abandonan a las personas.
- La compra de acciones por parte de los fundadores está dirigida a proteger a quienes permanecen en la empresa, no a los que se van.
- La llave mágica para la toma de decisiones es preguntarse: «Sabiendo lo que sé hoy, ¿haría algo diferente», y de ser así, preguntarse: «¿Puedo comenzar a hacer algo diferente ahora mismo?».

7
Comprende al usuario: sólo somos una muestra de uno

La sencillez es la mayor sofisticación.

LEONARDO DA VINCI

Steve Wozniak, el cofundador de Apple, y yo compartíamos mesa durante una cena previa a la convención en América Latina hace varios años. Yo quería hacer un selfi de ambos, así que saqué mi iPhone. Enmarqué la fotografía y luego presioné el botón del volumen en el costado del móvil.

—¡Por fin! —dijo Wozniak—. Eres la primera persona que veo que usa la cámara como creo que debe usarse, ¡como una cámara!

La verdad es que ninguna de las dos formas, presionar el volumen o tocar la pantalla, es correcta o incorrecta: es posible, desde luego, hacer fotografías de ambas maneras. Más bien, la anécdota demuestra la importancia de entender que no todos los usuarios son iguales, y que tampoco utilizarán nuestro producto de la misma manera.

Por ejemplo, estábamos seguros de que la manera «correcta» de usar Waze era introducir un destino y luego dejar la aplicación en el salpicadero del vehículo. Resultó, sin embargo, que cerca del 20 por ciento de los usuarios abren la aplicación, pero no le dicen adónde se dirigen. Sólo quieren que les alerten de si hay algún peligro o un atasco de tráfico en el camino. Otro 10 por ciento abre la aplicación, encuentra la mejor ruta y luego la cierra durante el resto del trayecto.

En algún momento entre 2015 y 2016, estaba dando una conferencia en Chile. Cogimos taxis para movernos de un lugar a otro mientras estábamos en el país. Chile era, por aquella época, uno de los países donde Waze crecía más rápido en el mundo. Prácticamente todos los conductores chilenos usaban nuestra aplicación, y aún siguen haciéndolo.

Durante el tercer viaje en taxi, noté que los conductores usaban Waze de una manera diferente a como lo hacía yo. En lugar de introducir un destino y seguir la guía de navegación, sencillamente tenían la aplicación abierta y, cada cierto tiempo, movían el mapa para ver qué venía.

Como mi español era limitado, le conté lo que había visto a un amigo que hablaba bien español. Él se lo preguntó al siguiente taxista. El conductor nos dijo que así es como se usa en Chile. Estaba entusiasmado mientras nos explicaba cómo usar Waze y cómo debía usarse, y ni siquiera sabía quién era yo.

Estamos acostumbrados a hacer las cosas de cierta forma, pero otros tienen sus propias maneras de hacerlo. No están bien o mal, sólo son diferentes modos de hacerlo. El reto, cuando pensamos en los usuarios, es que está en nuestra naturaleza pensar en nosotros mismos como el ejemplo perfecto y, sin embargo, sólo somos una muestra de uno.

Es casi imposible que pensemos en una forma diferente de hacer las cosas. De eso se trata este capítulo, de entender que hay otro tipo de usuarios, cómo captar sus formas de pensar y, en particular, comprender la enorme brecha que existe entre quienes usan un producto por primera vez y quienes ya lo han hecho.

Como creadores del producto, no somos usuarios de primera vez y, por tanto, es casi imposible pensar como un usuario primerizo, aunque en realidad la mayor parte de los usuarios que tendremos durante los próximos años ¡serán usuarios primerizos!

La primera vez

¿Cuándo fue la última vez que leímos un manual de instrucciones? En muchos casos, ni siquiera hay una vez. ¿Cuándo fue la última vez que en realidad nos detuvimos a leer qué cambios ha habido en una nueva versión de una aplicación?

¿Cómo aprendemos a usar una aplicación por primera vez? Pensemos en la última aplicación que instalamos. ¿Qué sabíamos de ella antes? ¿Cómo descubrimos cómo usarla? ¿Cuántas de sus funciones usamos?

La parte más importante aquí es que cada usuario es diferente.

Para comprender a los usuarios, debemos comenzar con una aproximación humilde: sólo somos una muestra de UNA persona.

Pero hay mucho más.

En nuestra relación actual, o en nuestra relación más reciente, ¿recordamos el primer beso? ¡Desde luego que sí! Fue un beso asombroso, una explosión de sensaciones y emociones; no podemos experimentar un primer beso de nuevo. Podemos experimentar besos maravillosos, asombrosos y aquellos que mejoran una relación, pero el primer beso es un evento que ocurre sólo una vez.

Lo mismo sucede con los usuarios primerizos. Nadie puede recrear la experiencia de un usuario primerizo la segunda vez; esto significa que es muy difícil para nosotros y para nuestro equipo pensar en la experiencia del próximo usuario.

Estadísticas del sitio web BuildFire (de septiembre de 2021) revelan que el estadounidense promedio mira su teléfono móvil cada doce minutos. Esto significa cinco veces por hora, quizá ochenta veces al día, más de dos mil veces al mes.

¿Qué es lo que estamos haciendo esas dos mil veces? ¿Cuántas aplicaciones usamos realmente? ¿Cuántas tenemos? El estadounidense promedio tiene ochenta aplicaciones instaladas en su teléfono. De ellas, sólo cerca del 10 por ciento son usadas todos los días. En realidad, sólo son nueve. Hay otras treinta aplicaciones que se abren aproximadamente una vez al mes.

¡Nunca usamos la mayoría de las aplicaciones que hemos descargado!

Intenta lo siguiente: ve a la pantalla principal del teléfono y entra en una de las pantallas donde se muestran las aplicaciones que no usas con frecuencia. Ahora, trata de responder a las siguientes preguntas:

- Digamos que hay de veinte a treinta aplicaciones ahí. ¿Sabes qué hace cada una de esas aplicaciones?
- ¿Cuándo fue la última vez que utilizaste la mitad de esas aplicaciones?

Sorprendentemente, la respuesta de mucha gente es: «No tengo ni idea de qué es esta aplicación». Y los que sí lo saben es probable que no recuerden la última vez que la usaron. Por tanto, en términos de no uso, todos los usuarios son similares, pero en términos de cómo

usamos nuestras aplicaciones, hay grandes diferencias.

Los usuarios son diferentes

Creé Waze porque odio los atascos de tráfico.

Facebook comenzó por las frustraciones de un estudiante universitario, Mark Zuckerberg.

En muchos casos, comenzamos con la muestra de la pasión de una persona. Luego utilizamos la retroalimentación de otros individuos para comprender la percepción del problema.

Pero hay un gran salto entre entender la percepción del problema y comprender a los usuarios. Esta diferencia se basa en un gran número de usuarios. Cuando estamos contando historias, los ejemplos son clave (son auténticos y emocionales). Cuando tratamos con grandes números de usuarios, hay algo que debemos recordar: la distribución normal.

Los usuarios son diferentes; no todos se sitúan en el mismo grupo o categoría. De hecho, hay tres categorías relevantes de usuarios: innovadores, primeros usuarios y mayoría temprana. *El mayor reto es entender que los usuarios de una categoría ni siquiera se dan cuenta de que hay otros usuarios que no son como ellos*.

Estos usuarios podrían estar en diferentes categorías si tenemos en cuenta diferentes tipos de actividades. La mayor parte de la gente estará un paso por delante cuando se trata de sus aficiones o su principal línea de negocios. Supón que eres un empleado de mantenimiento. No sólo sabes qué herramientas existen y, de hecho, tienes una caja de herramientas de la que te sientes muy orgulloso, sino que además sabes cómo usar esas herramientas.

Segmentación de usuarios

Pero la mayor parte de la gente no es como tú. Es decir, si usas una sierra, sabes exactamente qué hoja usar para qué, pero cuando usas una aplicación para escanear un documento, te puedes sentir completamente impotente.

Es importante comprender los cuatro tipos diferentes de categorías de usuarios:

1. **Los innovadores** probarán cualquier cosa sólo porque es nueva. Manejarán cualquier problema como ajustes especiales, e incluso probarán cualquier cosa cuyo valor no es claro, porque es nuevo y pueden toparse con algo interesante.
2. **Los primeros usuarios** utilizarán una aplicación incluso si es nueva. La mayor parte de la gente teme los cambios, pero a los primeros usuarios no les importan. No temen ensayar cosas nuevas, y superarán la mayoría de los problemas, si los hay. En cuanto entienden que es valiosa para ellos, probarán la aplicación.
3. **La mayoría temprana** (donde me incluyo, lo admito) teme probar cosas nuevas. No les gustan mucho los cambios. De hecho, su mentalidad es: «No causemos problemas». La propuesta de valor de la aplicación no es suficiente; necesitarán a alguien que les ayude a comenzar a usarla. Odian pedir ayuda, pues no quieren sentirse como idiotas. Por tanto, necesitan más

apoyo. Esta categoría representa nuestro mayor reto por dos razones principales. Sin estos usuarios, no nos convertiremos en líderes del mercado porque es el grupo relevante más numeroso y es el más difícil de comprender, pues lo más probable es que nosotros, nuestro producto y nuestros desarrolladores no formemos parte de él.

4. **La mayoría tardía** usarán cualquier cosa sólo si es necesaria. Por ejemplo, si el teléfono Nokia viejo de un usuario se estropea y ya no se venden modelos nuevos de la misma marca, se verá obligado a probar un nuevo modelo. Debemos tener siempre en mente esta categoría de usuario, aunque no sea relevante al comienzo de nuestro viaje.

La brecha entre los primeros usuarios y la mayoría temprana es tan grande y compleja de atravesar que es como conocer personas de planetas diferentes. La mentalidad de estos usuarios es tan distinta, que no podemos comprenderlos a menos que los observemos y hablemos con ellos.

Pero hay más.

Cuando emprendemos nuestro viaje, y queremos convertirnos en líderes del mercado, imaginamos que nuestra propuesta de valor es relevante para todos, e imaginamos a estas personas como una proporción grande de la población.

Pero cuando comenzamos el viaje, la mayor parte de nuestros usuarios serán en realidad innovadores o primeros usuarios. Por tanto, recopilamos nuestra retroalimentación de esos usuarios y nuestro producto se convierte en algo suficientemente bueno para ellos.

Y luego viene el abismo, cuando pensamos que nuestro producto está listo. Ahí es donde muchos caerán en el abismo. Creemos que ya hemos determinado el APM y luego, de repente, resulta que no es así.

Hay UN ÚNICO puente para cruzar este abismo: la SENCILLEZ.

Supongamos que somos ese tipo de individuo que puede acercarse con facilidad a una persona atractiva en un bar. Estamos llenos de confianza en nosotros mismos, pero tenemos un amigo que jamás se atrevería a hacer algo así. No entendemos por qué es un problema tan grande para él, mientras que nuestro amigo no puede siquiera imaginar qué nos pasa por la mente cuando nos acercamos a

esa persona especial.

Ésa es la brecha entre usuarios: *no podemos entender cómo otros usuarios de un grupo diferente piensan, sienten o actúan*.

Pero permíteme ayudarte a entender mejor el comportamiento de los usuarios. Piensa en las últimas cinco aplicaciones que has descargado y pregúntate lo siguiente:

1. ¿Por qué la descargaste?
2. ¿Cómo te enteraste de su existencia?
3. ¿Qué hiciste después de descargarla?
4. Cuando algo no funcionó o no era claro, ¿qué hiciste?
5. ¿Todavía la usas, y si es así, por qué?
6. ¿Verificas las configuraciones de la aplicación? ¿Por qué?
7. Cuando hay una nueva versión de una de las aplicaciones que usas todos los días (por ejemplo, Waze, Netflix, Facebook o WhatsApp), ¿te gustó más o menos el primer día que usaste la nueva versión?

Ahora preguntemos a diez tipos de personas diferentes esas mismas preguntas.

La autoexploración es un comportamiento típico de un *innovador* o de un *primer usuario*, mientras que «alguien me habló de la aplicación» pertenece al perfil de la *mayoría temprana*.

«Pensé que era valiosa» es la respuesta de un *primer usuario*, mientras que «No tuve otra opción» (como usar la aplicación de Tesla o la aplicación móvil de nuestro banco) es la respuesta de la *mayoría temprana*.

Luego, preguntemos: «¿Qué hiciste después de descargarla?». Ir a buscar más información (por ejemplo, buscamos en YouTube un vídeo tutorial) es la acción de un *innovador*. «Inicié la aplicación» es la respuesta de un primer usuario. «Nada» es la respuesta de la *mayoría temprana*, y el hecho de que «un amigo me dijo que la descargara porque puede hacer X, Y y Z, así que la descargué» no indica si superamos nuestras inquietudes sobre algo nuevo y pudimos hacer un cambio.

El comportamiento más común de los usuarios de la *mayoría temprana* que han descargado la aplicación es no hacer nada. Es una

mentalidad: «La vida era buena antes de descargar la aplicación, y seguirá siéndolo si no hago nada».

Lo mismo sucede cuando algo no funciona. Los *innovadores* y los *primeros usuarios* regresarán a YouTube o a Google para averiguar qué hacer o para tratar de superar el problema. La *mayoría temprana*, por su parte, abandonará la aplicación.

Pensemos en la configuración de una aplicación. Si somos un *primer usuario* o un *innovador*, sabremos ajustarla bastante rápido, pero eso no es para la *mayoría temprana*, a menos que se vean obligados a hacerlo.

Es exactamente lo mismo cuando sale una nueva versión. Mientras que los *primeros usuarios* y los *innovadores* estarán entusiasmados, la *mayoría temprana* la odia. Significa un cambio para ellos, y odian los cambios.

Si estás leyendo este libro, es probable que seas un innovador o un primer usuario, pero debemos pensar en la mayoría temprana, de lo contrario no nos convertiremos en líderes del mercado.

Pensar en esa categoría significa comprender los comportamientos básicos de ese grupo.

- Se retirarán más rápido de lo que creemos.
- Sencillo = menos.
- Sólo hay una manera de comprenderlos: debemos observarlos y preguntarles por qué hacen una cosa en lugar de otra.
- Ellos no encontrarán por sí mismos la manera de usar la aplicación, ni sabrán qué debería hacer. Para aprender, es necesario observar y hablar con todos los usuarios.

B2B versus B2C

Está bien, ya nos hemos dado cuenta de que hay importantes diferencias entre los innovadores y primeros usuarios, por un lado, y la mayoría temprana, por el otro.

¿Qué hay acerca de las start-ups B2B (negocio a negocio)? ¿Hay alguna diferencia entre negocios? ¿Pertenecen estos usuarios también a tipos diferentes?

Desde luego que sí.

Pensemos en nuestros primeros clientes B2B o socios de diseño.

Son innovadores o como mínimo primeros usuarios. La mayoría temprana podría pedir clientes de referencia y estaría dispuesta a esperar hasta que «otros» utilicen nuestro producto.

Es exactamente el mismo comportamiento que vimos en los consumidores. Los primeros usuarios y los innovadores están dispuestos a probar algo nuevo, mientras que la mayoría temprana no.

La mentalidad de «no causemos problemas» es lo que motiva a la mayoría temprana. Y ¿qué hay de los usuarios dentro de la organización de clientes B2B? ¿Qué sucede si estamos vendiendo una herramienta de productividad al cliente y esperamos que el personal de la organización que la compra la utilice?

Pues bien, si la organización que la compra no fuerza la decisión a través de la totalidad de la empresa, la gente dentro de la organización se comportará de la misma manera como lo hacen los usuarios individuales.

- Algunos son innovadores y serán los primeros en usarla.
- Algunos son primeros usuarios y la probarán en cuanto se den cuenta de su valor.
- La mayor parte pertenece a la mayoría temprana (y también a la mayoría tardía). Ni siquiera lo intentarán, a menos que alguien los guíe.

En algunos casos, podemos acelerar la adopción de su uso, pero, en muchos otros casos, estas organizaciones sencillamente tienen un ritmo propio y pueden pasar un par de años antes de que una organización adopte plenamente o se adapte a un nivel en el que esté preparada o dispuesta a ordenar el uso difundido de un producto semejante.

La buena noticia es que las organizaciones más grandes tienden a «obligar» más que las pequeñas.

¿Qué sucede con los grupos de género? ¿Son diferentes grupos de usuarios?

En algunos casos, desde luego que lo son. En otros no, pero permíteme mostrarte unos pocos casos donde hay importantes diferencias de las que quizá no seas consciente.

Diferencias de género

Llegados a este punto, espero que haya quedado claro que me apasiona la movilidad y, con más de dos mil millones de personas usando Waze, Moovit y Zoomcar (una compañía india para compartir vehículos, como un Airbnb para coches, de la cual soy presidente), diría que comprendo a los usuarios de la movilidad bastante bien.

Mi tesis principal es que, dadas múltiples alternativas de movilidad, la gente elegirá su medio de transporte (movilidad) basándose en tres criterios principales: conveniencia, tiempo de llegada y coste.

¿Existe una diferencia entre qué criterios son más importantes para los hombres frente a las mujeres? Pues bien, casi todas las mujeres que utilizan los medios de transporte público se han sentido inseguras muchas veces en su vida. Quizá alguien se acercó demasiado, alguien les dijo algo y, en algunos casos, la experiencia fue aún peor.

Entonces, ¿dónde está la seguridad personal entre esos criterios? Si eres un gerente de producto hombre probablemente ¡ni siquiera habrás pensado en ello!

Ahora bien, deliberadamente he escogido como ejemplo un servicio que no presenta una diferencia «inherente» entre hombres y mujeres. Obviamente, si fuese una propuesta de valor específica de género, todos entendemos que es más difícil captar la sensibilidad del usuario si no eres usuario tú mismo (del género al que va dirigido, se entiende). Pero la situación representará un verdadero reto para la dirección del producto. Si se sostiene que «un producto es apto para todos», la diferenciación de género debe ser minuciosamente examinada.

El impacto de la geografía

¿Existe una diferencia entre los usuarios de Estados Unidos y los de la India? ¿O entre los israelíes y los brasileños? Desde luego que sí. Las dos historias siguientes demuestran el impacto de la geografía.

En una de ellas, la naturaleza de la bestia es diferente, así que el problema percibido también lo es. En la otra, el problema percibido es

el mismo, pero aun así hay muchas diferencias entre los usuarios.

Mego es un ejemplo perfecto.

A nadie le gusta hacer cola ni perder el tiempo. Mego sirve para que los paquetes de Amazon que llegan a la oficina de correos nos sean reenviados cuando y a la dirección que queramos.

Como expliqué brevemente en el capítulo 1, este problema era bastante grave en Israel, pues la oficina de correos ni siquiera intentaba entregar los paquetes; sencillamente avisaban de que habíamos recibido un paquete y debíamos ir a buscarlo.

Y aunque recibir un paquete es siempre un acontecimiento maravilloso, ir hasta la oficina de correos en mitad del día, sin sitio para aparcar y con una larga fila de gente por delante, no lo es en absoluto. Pero es lo que ocurre en Israel.

En Estados Unidos, eso nunca fue un problema. Los servicios postales o de entrega llevan el paquete hasta nuestra puerta si vivimos en una casa familiar o en un edificio pequeño de varios pisos, o lo entregan al portero en un edificio de apartamentos más grande.

En este caso, se trata de una diferencia evidente entre usuarios basada en la geografía: el problema existe en una región, aunque no en la otra. Pero ¿hay una diferencia en la mentalidad de los usuarios entre geografías cuando el problema existe en ambas regiones?

¡Desde luego que la hay!

Pensemos en dos conductores que pertenecen a la mayoría temprana de usuarios de Waze, uno en Brasil y otro en Alemania.

Indudablemente, los conductores de ambos países odian los atascos de tráfico y han descargado Waze porque alguien les dijo que eso les ayudaría a evitar atascos en las carreteras y les permitiría llegar a tiempo.

Waze es una aplicación *social+*. Esto quiere decir que hay un aumento de valor al usar la aplicación cuando otros también la están utilizando, hasta el punto de que no funcionará si no hay otros usuarios usándola. La participación de los usuarios es obligatoria para crear valor para todos. En muchos lugares en todo el mundo, los radares de velocidad y la presencia de policías son la segunda función más valiosa de la aplicación. Para algunos conductores, es su aspecto más importante.

Pues bien, resultó que existe una diferencia importante entre Alemania y Brasil. Los alemanes son significativamente menos activos

en lo que se refiere a reportar radares o la presencia de policías en comparación con los brasileños. Como resultado de ello, no se podía depender de Waze para evitar estas trampas en Alemania.

¿Por qué debería importarnos este comportamiento basado en la geografía? Tenemos que comprender a los usuarios de diferentes lugares geográficos para saber a dónde dirigirnos en el plan global de salir al mercado (GTM, de *Go to Market*). Una brecha cultural debería ser significativa para definir nuestro plan de salir al mercado y nuestro producto.

Pensemos en las siguientes diferencias geográficas:

- ¿Cuán bueno debe ser el producto para ser «suficientemente bueno»?
- Comportamiento social y social+.
- Trabajo y economía colaborativos.
- Confianza en general y confianza en el gobierno o en las marcas.
- Seguridad y percepción de seguridad.
- Inclusión.
- Pequeño o grande en términos de población.
- Riqueza (el PIB per cápita será la mejor manera de comparar este elemento).

Uso regular

La parte más importante de entrar en la mente de los usuarios es comprender a los que abandonaron rápidamente la aplicación.

En 2006, era asesor de Telmap, pero, antes de unirme a ellos, un amigo que me conoce bien y estaba trabajando allí me dijo:

—Yo sé que eres de la mayoría temprana. Necesito que pruebes nuestra aplicación en un teléfono, y quiero que lo hagas sin ninguna ayuda. Por tanto, no te voy a decir nada acerca de cómo usarla. Aquí tienes un teléfono de prueba, y te agradecería que me dieras tu opinión la próxima semana.

Aunque no me gustan los cambios, la causa me pareció lo suficientemente noble como para aceptarla. Ayudar a un amigo siempre es una buena causa.

Tres días más tarde me llamó y me dijo:

—He visto que no aún no has usado la aplicación.

—Tienes razón —respondí—. Realmente quería hacerlo, pero como me has dado un teléfono nuevo con la aplicación, aún no he conseguido encontrarla.

Ésa es la mentalidad de un usuario de la mayoría temprana: sólo con que sea un poco complejo, sencillamente renunciamos.

Piensa en la sencillez y comienza por mirar aquellas nueve aplicaciones que utilizas con regularidad. Tómate un momento para contar cuántas aplicaciones has utilizado hoy. Haz una lista y luego, para cada una de ellas, escribe cuántas funciones has usado hoy.

No sólo descubrirás que estás utilizando muy pocas aplicaciones diariamente, sino que el número de funciones que usas es aún más pequeño: únicamente de tres a cinco funciones por aplicación y, en ocasiones, incluso menos.

A continuación, hay algunos ejemplos de aplicaciones que yo uso diariamente:

- La aplicación para ver las noticias locales. Uso esta aplicación todos los días y únicamente uso una función: revisar las noticias.
- Cuando conduzco, uso tres aplicaciones: Tesla para encender el aire acondicionado antes de subir al auto; Waze, de la que utilizo dos o tres funciones (buscar un destino usado recientemente o un destino guardado y luego navegar hacia allí y, ocasionalmente, reportar incidentes del trayecto o echar un vistazo al informe de otra persona); la tercera aplicación es la que abre la puerta del garaje cuando salgo o entro en mi edificio. (Una nota al margen: Tesla no apoya a Waze, así que he decidido vender mi Tesla y comprar un coche que la apoye.)
- Google: dos funciones. Busco y luego clico sobre el vínculo que creo que es el correcto.
- La aplicación de mi banco. No la uso todos los días, pero cuando lo hago, hay muchas de las funciones que me parecen útiles.
- Google Maps. Cuando necesito ir a algún lugar en bicicleta, que es mi principal medio de transporte, quiero verificar la ruta y la distancia o duración para poder organizarme. En ocasiones, es posible que quiera hacer una determinada ruta y la duración del trayecto no es el asunto principal cuando la elijo. (Montar en bicicleta por la ruta de la playa de Tel Aviv es asombroso, por ejemplo, pero no siempre es la manera más directa de llegar a

mi destino.)

- Uso otras pocas aplicaciones diariamente: correo, calendario, redes sociales y mensajería, pero eso es prácticamente todo... y muy pocas funciones con regularidad.

Que sea simple

Pero espera un momento. Si únicamente estamos usando de tres a cinco funciones cada día, ¿para qué necesitamos todas las otras (y son muchas funciones)?

La respuesta es sencilla: *no las necesitamos*.

La primera regla sobre la complejidad es *más = menos*. Más funciones significa más complejidad y, por tanto, es más difícil para los usuarios adaptarse y probablemente tendrán como resultado menos usuarios activos.

La segunda regla es que el nivel de complejidad del lado del consumidor de la aplicación más la del lado del servidor de soporte es un juego que queda en tablas. Si queremos que la aplicación sea sencilla, el apoyo debe ser complejo y realizar una cantidad de trabajo detrás de bastidores para mantener sencillo el lado del usuario.

Regresando a las funciones, quisiera compartir algunas de las que dispone Waze que probablemente no sabías siquiera que existían; de hecho, es bastante probable que me digas: «Ni siquiera sabía que la aplicación podía hacer eso».

Al mismo tiempo, podrías pensar: «Espera un momento, he estado usando esta aplicación durante largo tiempo y no sólo no sabía que esta funcionalidad existía, ¡sino que estaba muy contento sin su existencia!».

Una de estas funciones «ocultas» de Waze es que podemos elegir un avatar para nuestro coche. No sólo una flecha, sino una larga lista de avatares diferentes.

«Y ¿eso por qué debería interesarme?», puedes preguntar.

Pues bien, si puedes elegir el tipo de vehículo en general, no importa si conduces un coche de pasajeros, pero si llevas un taxi, entonces puede ser de la mayor importancia, puesto que éstos pueden usar los carriles del transporte público. Un avatar a la medida puede ser útil también si vas en un vehículo de dos ruedas, los cuales, en muchos lugares, no se atascan en el tráfico, así que la ruta más rápida

para ellos puede ser diferente de aquella para quienes conducen coches.

Otra función menos conocida de Waze: podemos conectarla a nuestro calendario.

Probablemente digas: «Pues hasta ahora no estaba conectada y no lo echaba de menos». Pero pensemos en las ventajas.

Podemos obtener una alerta que nos notifique cuándo debemos salir teniendo en cuenta dónde estemos en ese momento, la ubicación de nuestra próxima reunión y el tiempo estimado para llegar allí. En cuanto invocamos la aplicación, sabe a dónde debe ir.

Una de las funciones más útiles de Waze es obtener notificaciones para el momento en que debemos salir. Si sabemos que debemos ir a otro lugar más tarde durante el día, podemos abrir la aplicación, insertar el destino y luego, en lugar de presionar ir, seleccionar el mejor momento para salir. Waze nos dirá cuánto tiempo tardaremos en llegar y nos recordará cuándo debemos salir basándose en la hora en que deseamos llegar y las condiciones actuales del tráfico.

Si yo quería que fuese simple, ¿por qué hay tantas funciones que se usan con tan poca frecuencia?

Hay dos razones principales para ello. Una es que muchas de estas funciones fueron creadas durante la fase del APM en busca de una función esencial que hiciera exitosa la aplicación.

Después, una vez que encontramos el verdadero negocio —la función que marca la diferencia—, por lo general sólo ocultamos las otras funciones en la configuración o en las configuraciones avanzadas, sencillamente porque, aunque hay usuarios que las utilizan, no son muchos. Pero al mismo tiempo, siguen estando ahí para no cabrear a los usuarios que sí las usan.

La segunda razón es que las funciones en general sí aumentan el mercado objetivo, así que, sin un avatar de taxi, un taxista no usaría Waze. Si quisiéramos que fuese aún más simple y eliminar esas funciones, el mejor momento para hacerlo es en la versión que sigue a la introducción de una función, una vez que nos damos cuenta de que no supone una gran diferencia y que no muchos clientes la están usando.

Otra aplicación que uso, no diariamente, pero quizá algunas veces al mes, es Moovit, la aplicación líder en el mundo para el transporte público. Recordarás que fui el primer miembro de la junta

directiva de Moovit, incluso antes de que empezara, y aunque encuentro que es una aplicación fácil de usar, hay que reconocer que Waze es mucho más sencilla, porque se enfrenta a muchas menos alternativas.

En el transporte público, las alternativas son mucho más complejas. Como resultado, la experiencia del usuario es un poco más compleja también. En especial, seleccionar la mejor opción para un usuario poco frecuente es difícil. Si Waze nos dijera que debemos elegir entre la autopista 101 y la interestatal 280 en la zona de la bahía de San Francisco, muy probablemente sabríamos qué hacer, independientemente de la navegación calle por calle.

No obstante, con el transporte público, entre las opciones «camine 7 minutos + tren ligero + camine otros 12 minutos para un total de 57 minutos» frente a «camine 5 minutos, luego BUS, luego camine 9 para un total de 72 minutos», no resulta tan claro para el usuario qué alternativa es mejor.

Además de lo anterior, es preciso agregar el coste del transporte público. Y hay otros temas para tener en cuenta. Quizá disponemos de un bono mensual para un servicio de bus, pero no para otro. O ése es el tiempo calculado si salimos de casa ahora mismo, pero en cinco minutos todo cambia porque el autobús ya salió.

Durante los primeros tiempos de Moovit, nos dimos cuenta de que la aplicación era compleja, especialmente para los usuarios poco frecuentes del transporte público, pero también para los nuevos usuarios. Tuvimos que diferenciar entre los usuarios que la usaban por primera vez que ya eran usuarios frecuentes del transporte público y los que no lo eran.

Una parte importante de la complejidad estaba relacionada con el hecho de que la aplicación es, *de facto*, multimodal: incluso si sólo cogemos el autobús, es necesario caminar desde el punto de partida hasta la parada del bus y, al final del trayecto, hay que volver a caminar hasta nuestro destino. Fue ahí donde vimos la diferencia entre los viajeros frecuentes y los demás.

Los que usaban el transporte público con frecuencia sabían dónde estaba la parada del bus y en algunos casos apagaban la aplicación una vez que lo cogían (y ciertamente cuando se bajaban del autobús).

Los usuarios poco frecuentes mantenían la aplicación encendida hasta que se acercaban a su destino. Esta información fue decisiva

para determinar los diferentes tipos de viajero para darles un mejor servicio a través de la aplicación.

El flujo para el uso por primera vez, por segunda vez, por tercera vez y luego usos posteriores tenía que ser diferente para aumentar la tasa de conversión. La deserción después de usar la aplicación tres veces era muy baja, pero sólo podemos «convertir» a una persona si es un viajero frecuente, si va de casa al trabajo.

Aunque Moovit es la mejor aplicación para el transporte público del mundo, aún no ha sido capaz de manejar toda la complejidad del transporte público.

- ¿Qué es mejor para determinado usuario? ¿Caminar menos y cambiar con más frecuencia de autobuses? ¿Caminar menos y hacer un largo trayecto? ¿Cambiar de transporte para llegar más rápido?
- ¿Tienen los costes una influencia en la toma de decisiones? ¿Utiliza el usuario un bono mensual para el metro o paga por trayecto?

Supuestos subyacentes

Estoy escribiendo esta obra con la ayuda de dos mujeres: Adi Barill, quien es mi gerente de Relaciones Públicas y de la marca, socia en la elaboración del libro, generadora de negocios y coeditora, y mi esposa, Noga Peer Levine, quien es una *coach* para la vida.

En nuestra discusión acerca de los mapas y de la experiencia de los usuarios, cada uno de nosotros presentó diferentes casos de uso de Google Maps mientras estaba en modo peatón.

Supongamos que acabamos de salir del metro y nuestro destino está a unas cuatro calles. ¿Cómo sabemos a dónde dirigirnos? ¿En qué dirección debemos comenzar a caminar? He aquí tres respuestas de exactamente tres personas diferentes:

- Como primera usuaria, una de ellas dijo que utiliza la función de realidad aumentada de Google Maps, que nos muestra exactamente en qué dirección está en la pantalla del teléfono y, por tanto, puede comenzar a caminar exactamente en la dirección correcta.

- La otra usuaria, de la mayoría temprana, dijo que comenzaba a caminar en cualquier dirección y luego se seguía a sí misma en el mapa. Si el mapa la muestra caminando en la dirección correcta, continúa; si es en la dirección contraria, sencillamente gira y comienza a caminar hacia allí.
- Y yo, también como parte de la mayoría temprana, no tenía ni idea acerca de la función de realidad virtual.

Así que dejamos caer nuestro producto en un nuevo usuario. He usado deliberadamente la expresión «dejar caer», porque no tenemos ni idea de cómo llegó a este usuario, ni si es un primer usuario o pertenece a la mayoría temprana, ni cuál será su impresión.

¿Cuáles son nuestros supuestos subyacentes acerca de este usuario? Es posible que haya oído hablar de la aplicación a través de nuestra actividad de marketing o quizá por un amigo. Ambos pueden saber cómo funciona el producto o quizá no. Aquí es donde debemos pensar en los usuarios y regresar a lo básico.

1. Nadie va a leer nada, así que no podemos suministrar a los usuarios siete pantallas de guía. Si no estás seguro de que esto vaya a ser así, piensa en las últimas diez aplicaciones que has descargado. ¿En cuántas de ellas leíste las pantallas de orientación en lugar de pasarlas rápido como pudiste?
2. No está claro si nuestros usuarios saben para qué sirve la aplicación y, por tanto, van a ser reticentes a ofrecer cualquier información. ¿Le daríamos nuestro número de teléfono o acceso a nuestro calendario a una aplicación cuando ni siquiera sabemos qué hace (o qué puede hacer con nuestra información)? ¡Desde luego que no!
3. A los usuarios de los grupos mayoritarios no les gustan los cambios; es decir, el «no cambio» para un nuevo usuario consiste sencillamente en no usar el producto. Pero ¿qué sucede con los usuarios ya existentes, qué significa una nueva versión para ellos? Es un cambio, así que ¡tampoco les gusta!

Hacer mapas calle por calle

En los primeros días de Waze, el mapa estaba lejos de completarse, incluso en Israel. Por tanto, había muchas carreteras, intersecciones y definitivamente restricciones de giro y direcciones de conducción que aún no eran precisas. Como fundador y, al igual que la mayor parte de los otros empleados, cada vez que nos encontrábamos en una situación en la que había un mapa incompleto, conducíamos por varios lugares para permitir que el sistema «aprendiera».

Ahora bien, para poner las cosas en perspectiva, en realidad fue como conducir a casa; cuando determinábamos que una carretera o una calle no estaba en el mapa, nos desviábamos del trayecto a casa para conducir por esa calle, luego de regreso y luego una vez más, porque el sistema necesita tres trayectos para confirmar una ruta.

En cada nueva calle, hacíamos todos los giros posibles. Por tanto, si había una intersección, esto significaba doce giros (a la derecha, a la izquierda y recto, y eso desde cada dirección) y luego cada uno de esos giros debía repetirse tres veces. En resumen, tardábamos cerca de media hora entre ir y venir por unos cuatrocientos metros con una intersección en medio que no aparecía en el mapa. No es que tuviéramos que hacerlo —la *crowdsourcing* se encargaría de hacerlo con el tiempo—, pero la propia alegría de la creación fue ciertamente una de las principales motivaciones. Una vez que terminábamos, el mapa se actualizaba para el otro día, y al día siguiente la calle estaba en el mapa para todo el mundo.

Luchar contra la frustración

Me siento frustrado cuando no consigo hacer algo online. Me siento como un idiota o impotente y, por lo general, se debe a que la aplicación o quienes la diseñaron no entendieron correctamente al usuario.

¿Qué respondes a una pregunta de seguridad sobre el apodo por el que era conocido tu Estado cuando ibas a la escuela? Pues bien, Israel no tenía ninguno.

O estás rellenando un formulario de impuestos y te pide el número de teléfono de tu casa. Pues bien, yo tampoco tengo teléfono en casa.

O te pide tu nombre, escribo Uri, y el formulario me dice que es

demasiado corto.

Nos encontramos con situaciones similares todos los días y nos sentimos frustrados. Me digo a mí mismo que eso es lo que sucede cuando los líderes del producto no están cerca de los usuarios, o no observaron a suficientes nuevos usuarios. La actitud del líder del producto que dice «Sabemos más que los usuarios» sencillamente no funciona.

Recientemente intenté interponer una demanda ante un juzgado de primera instancia en Israel.

Resultó que era posible hacerlo online. Escribí todo en un documento de Word e intenté cargarlo digitalmente. Una hora y media después, renuncié y entregué mi demanda físicamente en el tribunal.

Con Waze, estaba observando a los usuarios todo el tiempo y la orden general para todos en la compañía era que debían observar a los usuarios.

Pensemos en un miembro del personal de I+D que está construyendo el producto y, de repente, alguien está usando una función de una manera diferente a como la diseñó o imaginó el programador en el proceso de diseño. O quizá el usuario no entiende siquiera qué se espera de él.

Si queremos que la gente utilice nuestro producto, no hay atajos. Tendremos que observar a los usuarios.

Casos de usos diferentes de los esperados

Cuando construimos Waze, nos dimos cuenta de que los conductores pueden informar sobre diferentes cosas durante sus trayectos. Esto incluye atascos de tráfico, radares de velocidad y peligros en el camino, desde luego, pero no sabíamos todo lo que los conductores llegan a reportar.

Una de las opciones abiertas que teníamos era un «chat de mapa» en el que se pueden cargar fotos de cualquier cosa. Este informe permanecía en el mapa aproximadamente durante quince minutos, a menos que alguien respondiera.

Teníamos algunas ideas acerca de casos de uso común, pero nada nos había preparado para lo que presenciamos. Cuando había

espectáculos, los vendedores que especulan con las entradas y las revenden utilizaban esta función para decir: «Tengo dos entradas a la venta», cargaban una fotografía de las entradas y Waze las ubicaba correctamente en el mapa.

O alguien escribía: «Tengo buenas cosas para vender» y, en cuanto terminaba la transacción, reportaban en el chat que ya no estaban ahí, se mudaban a una nueva ubicación y lo hacían todo de nuevo.

Nada de esto era lo que habíamos previsto como casos de uso, pero debemos recordar que, cuando creamos funciones, hay muchos tipos de usuarios que hallarán maneras mucho más creativas de usarlas.

Piensa en el nuevo usuario

Durante los primeros meses después del lanzamiento de nuestro producto, la mayor parte de nuestros usuarios serán nuevos. Para ellos, lo que parece evidente y sencillo para nosotros como creadores de la aplicación no es tan obvio: son nuevos.

Cuando usamos nuestra aplicación, sabemos exactamente qué estamos haciendo. La suposición de que un nuevo usuario también lo sabrá es equivocada.

Lo más probable es que sepan muy poco, si es que saben algo.

La identidad y las características de nuestros usuarios cambian con el tiempo, y lo hacen en dos dimensiones. Primero, durante los primeros tiempos es más probable que nuestros usuarios sean innovadores o primeros usuarios. La otra dimensión también es crítica: nuestros usuarios son, en su mayoría, nuevos usuarios.

Una vez que tenemos éxito, nuestros usuarios ya serán recurrentes que saben cómo utilizar el producto.

- Actualmente, es probable que pertenezcan a la clase de primeros usuarios y sean nuevos usuarios.
- Mañana, serán de la mayoría temprana y nuevos usuarios.
- En el futuro, todo se trata de usuarios que regresan.

La «diferencia de tiempo» entre hoy y mañana es de dos a tres

años, y entre hoy y el futuro es de cuatro a cinco años.

El reto es que, cuando emprendemos el viaje, imaginamos cómo son los que pertenecen a la mayoría temprana y nos decimos a nosotros mismos: «Mi aplicación es para Juan y María Pérez, cualquiera la puede utilizar». Comenzamos el viaje de desarrollo de la aplicación con la mayoría temprana en mente, pero los que la usarán al principio serán innovadores o primeros usuarios en el mejor de los casos, ninguno de la mayoría temprana en absoluto. Éstos necesitan que los primeros usuarios los guíen, les digan que está bien usar la aplicación y les ayuden a dar el salto de fe.

La brecha entre los usuarios con los que soñamos y los que tenemos en realidad es crítica a lo largo del trayecto, porque aunque nuestro producto parezca haber llegado al APM, en realidad éste es para los primeros usuarios. Todavía no es un ajuste para la mayoría temprana.

Una vez que comencemos a tener usuarios de la mayoría temprana, deberemos regresar al proceso de hacer que la aplicación sea lo suficientemente buena para ellos.

Los primeros usuarios tendrán unas tasas mucho más altas de conversión y de retención, y eso puede dar como resultado que las mediciones estén sesgadas. Por tanto, deberíamos hacer dos cosas con los primeros usuarios:

- Medirlos por separado. Tener diferentes mediciones para las cohortes. Si no estamos seguros de poder diferenciarlos, mantengamos a los usuarios del primer año completamente separados del resto.
- Debemos atraer siempre a los usuarios de la mayoría temprana tan pronto como sea posible para recopilar comentarios. Recordemos que no vendrán por sí mismos; debemos alentarlos a probar nuestro producto.

CONSEJOS PARA START-UPS

○ Para comprender a los usuarios, comencemos por interiorizar el hecho de que somos únicamente una muestra de uno y que los otros

usuarios no son como nosotros.

- ○ Imaginemos el primer beso con nuestro amor. Sólo podemos tener UNA VEZ la experiencia de la primera vez. La mayor parte de nuestros usuarios son usuarios de primera vez, y no podemos comprender cabalmente cómo usan ellos una aplicación. Por lo tanto...
- ○ Observemos a los usuarios de primera vez. Si admitimos que nadie puede tener una primera experiencia dos veces, la única manera en que podemos tener una idea de cómo es consiste en observar a quienes nunca han usado nuestro producto antes.
- ○ Hay tres categorías principales de usuarios: innovadores, primeros usuarios y la mayoría temprana.
- ○ Los usuarios temen el cambio, y a los usuarios de la mayoría temprana, en particular, no les gustan los cambios. Antes de utilizar nuestro servicio, estaban bien, y si no lo usan, seguirán estándolo. Si hay cualquier cosa que no les funciona, abandonarán el producto.
- ○ Los usuarios no saben lo que se pierden. Es posible que la gente esté utilizando el producto de una manera diferente, no esté usando una función clave o no use el producto en absoluto. Necesitamos encontrar la manera de ponernos en contacto con ellos para mostrarles funciones que aún no han descubierto.
- ○ Nadie lee nada. Ni manuales, ni la publicidad en la aplicación, ni los mensajes.
- ○ No causemos problemas; la gente le teme al cambio.

8
Determina el ajuste producto-mercado o fracasarás

> Lo sencillo puede ser más difícil que lo complejo: debemos trabajar duro para limpiar nuestro pensamiento y hacerlo sencillo. Pero vale la pena, porque, al final, una vez que llegamos ahí, podemos mover montañas.
>
> STEVE JOBS

La parte más crítica de todos los viajes de las start-ups es determinar el ajuste producto-mercado. La buena noticia es que si lo conseguimos, vamos de camino al éxito y la probabilidad de lograrlo ha aumentado en un 50 por ciento. Sin embargo, si no lo determinamos, moriremos.

Este capítulo se refiere a determinar el APM y las herramientas cruciales para medirlo y mejorarlo hasta obtenerlo. Se trata también de darse cuenta de que es un proceso iterativo, una travesía y, como no, otro viaje de fracasos.

Hay cementerios llenos de start-ups que no determinaron el APM. Y, sin embargo, la mayor parte de las start-ups que fracasaron no advirtieron que iba a ser así; pensaban que sí lo habían determinado.

Nunca oímos hablar de empresas que no determinaron el APM. La mayor parte de ellas sencillamente murieron (esperamos que en paz), pero pensemos por un momento en las que sí consiguieron determinarlo correctamente.

Piensa en todas las aplicaciones que utilizas todos los días —Google, Waze, WhatsApp, Facebook, Messenger, Uber, Netflix, la serie entera de productos de Microsoft— y pregúntate cómo ha cambiado tu forma de usarlas con respecto a la primera vez.

La respuesta es muy sencilla: no hay ninguna diferencia. Buscamos en Google actualmente de la misma forma en que lo

hicimos la primera vez (incluso si han pasado más de dos decenios). Usamos Waze o Uber hoy en día de la misma forma en que lo hicimos la primera vez. Chateamos en WhatsApp como lo hemos hecho desde el comienzo.

Una vez que determinamos el APM, establecemos cuál es la propuesta de valor, de manera que nuestro producto ya no cambiará. Es posible que cambie el soporte, se diseñe el modelo de negocio y las capacidades de crecer a escala requieran mucho desarrollo, pero la creación de valor permanece idéntica.

¿Cuánto tiempo tardaron estas asombrosas compañías en llegar ahí? ¿Cuánto tiempo se tarda, en general, en determinar el APM?

Para Waze, fue un proceso que se prolongó desde 2007 hasta finales de 2010, cerca de tres años y medio. Microsoft tardó más tiempo: cinco años. Microsoft lo hizo hace mucho tiempo, cuando se dieron cuenta de que se iban a dedicar al sistema operativo y no a los ordenadores (eso era tarea de IBM). Microsoft determinó el APM en 1980, pero la compañía comenzó en 1975.

Netflix tardó incluso más tiempo: diez años. El Netflix que todos conocemos comenzó en 2008, pero sólo recientemente empezó a tener una competencia real. Recordemos que Netflix en realidad se lanzó en 1998; tardaron una década entera en determinar el APM, aunque en realidad ¡antes tenían un APM diferente!

El camino al APM

El APM se refiere a la *creación de valor*. Si creamos valor, tendremos éxito. Si creamos un gran valor para mucha gente, tendremos mucho éxito. Si no creamos valor, moriremos. No es sorprendente que obtener el APM sea de nuevo un viaje de fracasos, con muchas iteraciones hasta que conseguimos el ajuste correcto (o, más bien, lo suficientemente bueno).

Todo este libro versa sobre compartir mis experiencias para aumentar la probabilidad de que tengas éxito, pero si hay un capítulo que te ayudará más que ninguno, es éste. Si puedes acortar el tiempo para determinar el APM, he cumplido mi parte para ayudarte a aumentar tus probabilidades de éxito.

¿Por qué hay tantas start-ups que creen haber determinado su

APM, pero, en realidad, no lo han hecho? Con frecuencia oigo lo siguiente:

—Estamos vendiendo nuestro producto e incluso tenemos clientes que pagan. Por tanto, ¿cómo es posible que me digas que no hemos determinado nuestro APM?

—La respuesta es muy sencilla —respondo—: los usuarios o las grandes compañías vendrán si les estamos contando una historia acerca del APM, pero sólo permanecerán con nosotros si el producto consigue lo que promete la historia.

Esencialmente, la única medición consiste en ver si los usuarios permanecen; en otras palabras, la *retención*. Si regresan, hemos determinado el APM.

Existen, desde luego, algunas diferencias entre las aplicaciones para los consumidores (B2C) y los servicios de negocio a negocio (B2B), pero la esencia es la misma. Si los usuarios regresan significa que estamos creando valor.

En las B2C, esto es pura retención, lo cual quiere decir que calculamos cuántos de quienes usaron por primera vez el producto este mes regresarán al producto dentro de tres meses.

En los B2B, se trata de que el cliente compre más, esto es, renueve su contrato anual o extienda su compromiso y cobertura. En los B2B se trata de que el mismo cliente compre más, no de un nuevo cliente que compre por primera vez.

Medición del APM

La mayor parte de las start-ups que he visto creen que han determinado el APM, pero en realidad no lo han hecho. Es difícil saber cuándo se ha logrado; por tanto, debe medirse.

En ese caso, de ser posible, me reúno con el CEO que cree que ha conseguido el APM (y al que le diré que no lo ha hecho) para que nos fijemos en una start-up idéntica que se encuentra exactamente en el mismo lugar en el que ellos están. Seguramente el CEO me dirá: «¡Oye, que ésos no han determinado el APM!».

¿Qué es lo que empaña nuestro espejo, que resulta tan evidente cuando lo vemos en otra empresa, pero no somos capaces de verlo cuando se trata de nosotros?

¿No es siempre así? ¿No es verdad que siempre parecemos saber lo que es mejor para los demás, pero nos cuesta mucho trabajo implementarlo para nosotros mismos?

Es difícil para nosotros detectar el APM y, sin embargo, otra persona puede hacerlo con facilidad. De hecho, si queremos una verificación real, llamemos a otro CEO o a un amigo para que pase unas pocas horas con nosotros para responder a esa pregunta.

Nuestra percepción es mucho más precisa cuando miramos algo nuevo que cuando miramos nuestros propios productos, servicios o empresas. Esa «otra persona» hará algo muy sencillo: nos preguntará acerca de la conversión, la retención y las cifras sobre la frecuencia de uso. Tenemos que hacer mediciones para evitar engañarnos.

Nos engañamos debido a unas pocas razones fundamentales:

1. Escuchamos los comentarios de posibles usuarios, que nos llevan a confirmar que la naturaleza de la bestia (el problema) y la solución conceptual son correctas.
2. Ya tuvimos en cuenta el siguiente ajuste o versión que sabemos que está por llegar y, por tanto, en nuestra mente, estamos cien por cien seguros de que ese cambio marcará la diferencia. Pensamos en la versión futura del producto como si ya hubiera dado resultados.
3. Tenemos en cuenta principalmente a usuarios activos y retenidos que validan nuestro punto de vista, y no escuchamos a quienes han abandonado el producto (se han retirado de la plataforma o producto).

La buena noticia es que hay mediciones claras que nos dirán si hemos obtenido o no el APM, y la noticia aún mejor es que hay un proceso que nos llevará hasta ahí.

Las mediciones son muy sencillas. Hay sólo dos:

- Conversión: mide el porcentaje de usuarios primerizos que pudieron obtener valor del producto (es decir, utilizaron la función principal del servicio/aplicación).
- Retención: el porcentaje de usuarios que siguieron usando el producto en el transcurso del tiempo.

Existen otras mediciones que eventualmente nos dirán cosas similares. El UAM (usuarios activos mensualmente) es una de ellas y el PNP (puntuación neta de promoción) es otra. El PNP refleja el porcentaje de gente que recomendaría (o no recomendaría) nuestra aplicación/sistema.

Con ambas medidas, obtendremos un PDV (punto de vista) similar, pero si estamos buscando identificar el número de usuarios o la puntuación de la aplicación en las diferentes tiendas de aplicaciones, puede ser engañoso. Muestra la eficacia de la maquinaria de marketing en el caso de los UAM, o hasta qué punto están contentos los usuarios retenidos en el caso del PNP.

La puntuación en la tienda de aplicaciones y el número de usuarios no ayudarán a mejorar nuestro producto. Nuestro viaje hacia el APM trata de cómo aumentar las cifras de conversión y retención, y no sólo de medirlas.

Hace poco, recibí un correo electrónico de un emprendedor en el que me decía que su empresa había determinado el APM y solicitaba mi ayuda. Dado que estoy muy ocupado y no estoy en condiciones de hacer nuevas inversiones en este momento, le dije:

«Si quieres mi punto de vista, por favor envíame la tabla de cohortes (una tabla de cohortes muestra la deserción/retención de usuarios a lo largo del tiempo) y dime qué es lo que necesitas de mí. Si sólo estás buscando financiación, no estoy interesado en invertir este año».

Me respondió con un correo en el que decía que no tenían muchos usuarios, porque no habían invertido en marketing todavía. A lo que respondí:

«No he preguntado cuántos usuarios tienes. Dijiste que habías determinado el APM, así que quiero ver los gráficos de las cohortes».

Resultó que no habían medido las cohortes ni la retención. Entonces le pregunté:

«¿Cómo sabes que has determinado el APM?».

Resultó que estaba tratando de obtener capital y pensó que si les decía a los posibles inversores que habían determinado el APM, aumentaría sus posibilidades. Yo era el primero que le pidió las cifras.

El APM no es una cuestión de intuición, sino de cifras.

Navegar por el embudo

¿Cómo se llega a una alta retención? Es preciso considerar principalmente dos cosas:

- El embudo de usuarios.
- Los usuarios de primera vez.

Observa la figura que se muestra a continuación. En la parte alta del embudo está el total del mercado objetivo, es decir, todos los usuarios posibles. En la parte final del embudo están los «usuarios retenidos», aquellos que están regresando.

El modelo de embudo del APM

Entre ambas partes hay varias fases de adopción por parte de los usuarios. En cierta medida, deberíamos pensar en un único usuario de primera vez y qué debe hacer para pasar de descargar la aplicación (o entrar en el sitio donde se encuentra) a llegar a obtener valor. Para muchos servicios, las fases son similares: registro, entender qué hacer y qué esperar, y luego, al final, obtener valor.

Recuerda lo que decía en el capítulo 7: que no todos los usuarios nacen iguales, y que somos un ejemplo excelente de UN ÚNICO

usuario. En general, estamos ofreciendo un producto a usuarios de primera vez y su experiencia es lo que debemos tener en mente.

En ese embudo, cada paso es una barrera —un obstáculo— y únicamente algunos usuarios irán superando los obstáculos. Si no lo hacen, tendremos la tentación de pensar que se lo están perdiendo, pero no es verdad. Su vida era buena hasta entonces y seguirá siéndolo después. ¡Somos nosotros quienes hemos perdido a un usuario!

Ésa es la manera correcta de ver el embudo. Mientras estamos midiendo el comportamiento de todos los usuarios, estamos considerando el proceso de pensamiento de un único usuario.

Esta regla es muy sencilla: los usuarios se atascan en diversos obstáculos durante el flujo del servicio. Por ejemplo, si nuestro servicio exige registrarse, la fase de registro se convierte en una puerta o en un obstáculo, porque habrá usuarios que, sencillamente, no se registrarán.

Si el registro es obligatorio en esa fase, habremos perdido a ese usuario en particular. Si hay muchos usuarios que se retiran, la barrera se convierte en algo muy significativo.

En muchos casos, recomiendo posponer el registro hasta después de que se haya obtenido algún valor. Si se requieren interacciones adicionales antes de llegar al valor esperado, cada interacción es una puerta, para la cual tenemos una medición crítica: el porcentaje de usuarios que no pasan por esa puerta.

Existen tres tipos principales de barreras desde la perspectiva del usuario:

- Entender qué hace la aplicación o servicio.
- Llegar a obtener valor.
- Decidir si el valor que ofrece es suficiente.

Derribar barreras

El modelo de embudo es uno de los métodos existentes, pero para obtener el mejor provecho de él, es necesario dominar dos elementos:

- **Las mediciones.** Básicamente se trata de hacer una medición precisa y sólida de cada una de las puertas a lo largo del tiempo.

Así es como sabemos dónde debemos enfocar nuestros esfuerzos para mejorar y determinar si estamos mejorando o no.

- **El aprendizaje.** Para entender por qué determinados eventos son una barrera (lo sabemos porque lo acabamos de medir), debemos hablar con los usuarios que no pasaron por esa puerta y preguntarles algo muy sencillo: ¿por qué no pasaron? No hay nadie más en el mundo que pueda decírnoslo. Los usuarios activos o los que se han quedado no tienen problemas con esa puerta en particular y, por tanto, no sabrían cómo responder a la pregunta. Nosotros tampoco lo sabemos, en especial nuestro director de Producto; después de todo, si lo supiéramos, no sería una puerta. Es decir, cuando estamos en las iteraciones del APM, la persona más importante en el mundo es aquella que falló. Únicamente esa persona puede revelarnos el secreto: por qué. Dado que este aprendizaje es crítico, yo diría que todos en la organización deberían conocer los problemas y, en particular, comprender a los usuarios. Si no es factible con todos, comenzaría con el CEO, el CTO, el gerente de Producto y el resto del equipo de Administración, seguidos por quienes trabajan en el desarrollo del producto.

El resto es más sencillo. Lanzamos una nueva versión que se ocupa de resolver el problema de una única puerta, luego hacemos las mediciones correspondientes, una y otra vez hasta que sea lo suficientemente buena, o hasta que ya no podamos mejorar el resultado durante un tiempo.

En la mayor parte de los casos, encontraremos que suele haber unas pocas puertas (quizá tres o cuatro), y las mediciones nos mostrarán cuál es la más importante.

He visto dos métodos principales para solucionar el problema de las puertas:

- Una a una, teniendo en cuenta el flujo de la aplicación o servicio (la primera va primero).
- Una a una, de acuerdo con la gravedad, de manera que trabajaremos sobre la puerta que presenta el problema más grave en términos de cuántos usuarios fallan en ese punto.

Al final, el valor para todos los usuarios se verá afectado por todas las puertas.

¿Cuál es el mejor método? Yo diría que el que se basa en la gravedad, sencillamente porque es más probable que veamos resultados con mayor rapidez.

Cuando estábamos iterando Waze, nuestra preocupación constante era determinar el APM. El mayor salto que hicimos fue cuando cambiamos por completo el algoritmo de enrutamiento.

En general, todos los algoritmos de navegación/enrutamiento del mundo funcionan de la misma manera: buscan el punto de partida y el punto de llegada en el mapa, y luego intentan conectar todos los segmentos del camino y las intersecciones, bien sea a través de la ruta más corta o de la más rápida.

El supuesto subyacente a este algoritmo es que el mapa es lo suficientemente completo y preciso, así que, si se permite un giro a la izquierda en una intersección, los datos del mapa lo mostrarán. Pero los datos del mapa de Waze estaban incompletos y no teníamos esa información para todas las rutas e intersecciones. De hecho, teníamos los datos completos tan sólo para una fracción de los caminos y las intersecciones.

Así que decidimos cambiar el algoritmo y en lugar de tener en cuenta la orden: «Está permitido sólo si sabemos que lo está», la regla ahora era: «Está permitido a menos que sepamos que no lo está».

Esto causó un impacto inmediato. De repente, casi todas las rutas parecían razonables, aun cuando, en algunos casos, la orden era que podían girar en una intersección en la que no se podía hacer. Por tanto, necesitamos un par de iteraciones adicionales, pero, aun así, fue el salto más grande en el viaje de Waze para convertirse en una aplicación «suficientemente buena».

Como regla general, he enseñado a mis hijos que es mejor pedir perdón que pedir permiso: sencillamente, ensayamos más cosas y nos atrevemos a más de esa manera. El viaje hacia el APM es similar: no debemos temer disgustar a nuestros usuarios; avanzaremos más rápido hacia el APM de esa forma. Respecto al producto, tenemos cuatro maneras de manejar una barrera:

1. **Eliminarla** o pasarla a una etapa posterior de la experiencia del usuario. Los usuarios se muestran mucho más dispuestos a

registrarse, por ejemplo, después de ver el valor, y esperamos que comprendan por qué se necesita el registro.

2. **Simplificarla.** Supongamos que para registrarse se necesitan cuatro pasos. Lo ideal sería que todos los pasos apareciesen en una única página, o si no se puede, usar una barra de progreso; lo que no podemos hacer es usar cuatro pantallas sin poner una barra de progreso, porque el usuario se enfrenta a algo desconocido, sin saber cuándo terminará. Y no hay nada peor que la incertidumbre para alejar a los usuarios.
3. **Copiar (y microcopiar).** «Mejor» si estamos hablando de frecuencia significa «menos». Si creemos que porque hemos puesto siete páginas a modo de guía, los usuarios van a comprender cómo funciona la aplicación, permíteme preguntarte lo siguiente: cuando obtienes una nueva versión de un producto y tienes que deslizar la página siete veces para continuar, ¿qué haces? Te diré qué hace la mayor parte de la gente: si necesitan el producto, sencillamente pasarán las páginas rápidamente siete veces sin leer una sola letra. No obstante, si se trata de usuarios nuevos y es la primera vez que utilizan la aplicación, y ésta no es necesaria, lo más probable es que renuncien a su uso.
4. **Usar lenguaje visual.** Este punto tiene un menor impacto, pero igualmente es muy importante. Los diseñadores del producto pueden incluir un diseño de interfaz que dirija al usuario. Por ejemplo, la información crítica y los botones que exigen alguna acción deben ser diseñados de manera que enfaticen la acción preferida que se desea que tomen los usuarios, como registrarse o completar una compra. Si tenemos un botón para «sí» y otro para «no», podemos ponerlos del mismo color o el botón del «sí» de color verde y el del «no» sin color; en el segundo caso, la mayor parte de los usuarios elegirá el «sí». Las opciones de color, tamaño del texto y ubicación de los botones son muy valiosas para aumentar la conversión y obtener mejores resultados.

Observa qué hacen los usuarios

Hasta ahora, he descrito dos prácticas: el embudo de usuarios y los nuevos usuarios. Medir la experiencia de estos últimos es un método mucho más complejo, sencillamente porque, como expliqué anteriormente, nadie puede experimentar su primera vez con nuestro producto o aplicación una segunda vez.

Entonces, ¿qué hacemos?

Observar a estos nuevos usuarios, y cuantos más, mejor. Podemos tener diferentes tipos de usuarios que manejan el sistema por primera vez. Utilizamos la oportunidad para decirle a la gente lo que estamos haciendo y, si están preparados, sencillamente observamos cómo usan el producto por primera vez. No decimos nada, ni pistas, ni guía, nada.

Luego les preguntamos: «¿Por qué has hecho esto o eso?». Podemos reunir grupos de sondeo para ensayar el producto, con pizza y cerveza (o margaritas y nachos). Observamos a los usuarios y luego facilitamos la discusión.

Una de las conclusiones a las que probablemente lleguemos es que nuestro producto cuenta con demasiadas funciones, y que menos, en realidad, es más. Menos funciones significa un mejor uso.

¿Quién debería hablar con los usuarios? Y ¿quién debería observar a los nuevos usuarios? Comencemos con el CEO y luego agreguemos a todos los de la start-up. La idea de escuchar a los usuarios debe ser una parte fundamental del ADN de nuestra empresa: todos necesitan hablar con ellos y observarlos.

Validación instantánea o gratificación instantánea

Una vez que los usuarios de la mayoría temprana comienzan a usar un producto, inicialmente se mostrarán cautelosos; para ellos, pasar a un nuevo producto es un peaje que hay que pagar, y la prueba de su valor debería ser relativamente instantánea.

Si me recomiendan un nuevo sitio de viajes que dice: «Puedo encontrarle mejores precios», quiero ver los mejores precios comparados con otro sitio de viajes que suelo usar. Si los dos son iguales, significa que el nuevo producto no tiene ningún valor.

Cuando empezamos con Waze, tuvimos que manejar el problema de la inexactitud del mapa. Lo primero que hacía una persona era buscar su propia casa. Si Waze pasaba la prueba, entonces buscaban la dirección de su lugar de trabajo.

Una vez que establecimos esta parte de los datos, el siguiente conjunto de usuarios consistía en conductores relativamente comunes, una mezcla de primeros usuarios y conductores pertenecientes a la mayoría temprana. La información del mapa era bastante precisa para entonces, de manera que Waze podía pasar con facilidad las dos primeras validaciones, pero la validación real era en la carretera: ¿hasta qué punto informaba la aplicación sobre el tráfico y sobre otros «acontecimientos»?

La justificación era fácil: si el sistema reporta algo y está ahí —«¡Vaya, hay un atasco de tráfico y el sistema nos ha informado con exactitud sobre él!»—, entonces puedo confiar en Waze.

Pero ¿qué sucede si se presenta un atasco de tráfico y no fue reportado? O, al contrario, ¿qué sucede si el sistema informa sobre un atasco y ya ha desaparecido? Aquí es donde nos vimos obligados a realizar unas cuantas iteraciones adicionales hasta poder solucionar el problema. Los conductores necesitan recibir confirmación instantánea de su experiencia.

Supongamos que estamos atascados en el tráfico y no lo sabíamos con antelación. A los pocos segundos, la aplicación mostrará que hay un atasco de tráfico en ese lugar. De esta manera, al menos preservamos nuestra credibilidad.

También funciona en sentido contrario. Si el sistema nos dijo que había un atasco de tráfico en un sitio en particular, y seguimos conduciendo a 100 kilómetros por hora, obviamente el sistema interpretará que el camino está libre, por lo que eliminará instantáneamente la marca del atasco de tráfico en la aplicación.

Esta validación instantánea fue crítica para generar credibilidad. La mayor parte de las aplicaciones dirigidas a consumidores se rigen por lo que se conoce como la regla de los «tres usos»: *si alguien usa el producto tres veces, es muy probable que siga comprometido, así que se considera que la conversión se produce con tres usos*.

Debemos asegurarnos de que esos tres usos terminen siendo creíbles y valiosos.

Menos es más

Cuando lanzamos Zeek por primera vez, nos enfrentamos exactamente a ese problema. Zeek estaba destinada al mercado de los vales generados por los almacenes al devolver productos y las tarjetas de regalo, de manera que si teníamos un vale de Home Depot por 100 dólares, y no había nada que quisiéramos comprar, podíamos venderlo en el mercado de Zeek. Obteníamos un precio que era menor que el valor nominal, pero era en efectivo, de parte de alguien interesado en comprar productos en esa tienda.

Tener un vale de una tienda que no vamos a utilizar es tirar el dinero. ¡Y ya sabes cómo odio derrochar el dinero! El director de Producto en Zeek dijo que el producto sería muy sencillo, con únicamente cuatro funciones:

- Publicar una tarjeta de regalo para su venta (del lado del vendedor).
- Buscar una tarjeta de regalo para comprar (del lado del comprador).
- Comprar una tarjeta de regalo (del lado del comprador).
- Mantener todas nuestras tarjetas de regalo en una billetera digital.

Cuando el director de Producto presentó el conjunto de funciones, dije:

—Espera un momento, ¿para qué necesitas la función de la billetera? Si se trata de un mercado, hay vendedores y compradores. Hay muy pocas personas que en realidad tengan varias tarjetas de regalo que deban ser almacenadas.

El director de Producto insistió. Sostuvo que definitivamente esa función se usaría.

Después de lanzar el producto, comenzamos a buscar la conversión, la retención y qué estaba haciendo realmente la gente. Vimos que únicamente el 15 por ciento de todos los clientes entraron en la función de la billetera y, de éstos, únicamente el 2 por ciento usaron algunas de sus funciones. Es decir, esencialmente, le interesó al 0,3 por ciento.

Para el lado del comprador, en realidad tuvimos buena tracción.

Cerca del 60 por ciento ingresó al mercado a buscar algo.

Tuvimos una larga discusión, durante la cual yo insistí en que debíamos eliminar la función de la billetera, diciendo que, no sólo no estaba siendo utilizada, sino que incluso confundía a algunas personas y podría tener un impacto sobre la conversión.

Decidimos seguir la regla del usuario de primera vez, y tuvimos sesiones de diálogo con docenas de usuarios que entraron en la billetera, pero no hicieron nada con ella después. Les preguntamos por qué.

La respuesta en todos los casos fue muy sencilla: «No sabía qué era y, una vez que lo supe, no tenía nada que meter en la billetera, así que no había nada que pudiese hacer con ella».

Cuando les dijimos que en realidad no se necesitaba la billetera para comprar o vender, su reacción fue: «Vale, no lo sabía».

Eliminamos la billetera en la siguiente versión y el porcentaje de compradores que buscaba algo saltó. Requirió más iteraciones para ser suficientemente buena.

En un mercado, el reto, por lo general, es ofrecer suficiente inventario. Una vez que alcanzamos un equilibrio entre la oferta y la demanda en el mercado, hemos llegado al APM.

La esencia de la sencillez es «menos es más»; pero lo importante aquí es que es decisiva para la conversión.

Quiero que pienses en Waze o, para efectos de la discusión, casi en cualquier producto que utilices habitualmente, y pregúntate: ¿cuántas funciones he usado hoy? ¿Y ayer? Es probable que identifiquemos muy pocas, menos de cinco seguramente.

Luego fíjate en el conjunto de funciones de ese producto y pregúntate: «¿Qué sucedería si se eliminara esta función del producto? ¿Lo notaría?».

Imaginemos que Waze eliminara su función de poner avatares. ¿Dejaríamos de usar Waze por esa razón? ¿Nos importaría? (Si eres un taxista, la característica del avatar le permite a Waze proponerte los carriles del transporte público, así que, si se eliminara, es posible que dejaras de usar Waze.)

Ahora bien, piensa en funciones que, si fueran eliminadas, harían que dejases de utilizar Waze. Ésas son las funciones fundamentales. Una función crítica es una que:

- Mejora drásticamente el uso, la conversión o la retención.
- Habilita un nuevo mercado total objetivo (por ejemplo, el lenguaje o soporte del iPhone para usarlo en Android).
- Tiene como resultado que muchísima gente proteste si se elimina.

Cada una de las funciones desarrolladas debe satisfacer una o más de las condiciones mencionadas, y es preciso medirlas. Si la función no satisface ninguna, sencillamente no la necesitamos, y sería una pérdida de tiempo implementarla antes de determinar el APM.

De hecho, también sería una pérdida de tiempo después de determinar el APM.

Eliminar funciones

Una de las mejores maneras de determinar si una función es necesaria es eliminarla y esperar a ver si la gente protesta.

Esto fue exactamente lo que hicimos en Waze. Una de las funciones de la aplicación es el velocímetro, el círculo que nos muestra la velocidad a la que circulamos. Actualmente, la función nos muestra también si excedemos el límite de velocidad, pero, en un comienzo, era sencillamente un velocímetro común que mostraba cuán rápido conducíamos.

Un día, el director de Producto dijo que podíamos eliminarla porque ya había un velocímetro en el salpicadero del vehículo que hacía exactamente lo mismo. A Ehud y a mí no nos gustó la idea, pero contábamos con un buen director de Producto, así que le dimos la libertad de liderar el proceso.

Eliminamos la característica y... la gente empezó a protestar.

«Hay un virus en la nueva versión, ¡no puedo ver el velocímetro! ¿Qué ha pasado?» fue una de las respuestas más habituales. Resultó que el 90 por ciento de las quejas eran de hombres que estaban usando la función, o que creían que la usaban.

Hubo dos iteraciones más. Una al día siguiente para volver a instalarla rápidamente, y luego otra de compromiso, que hacía que el velocímetro fuera una opción que podía deshabilitarse en la configuración.

Cuando agregamos algo a la configuración, la pregunta principal es: «¿Cuál es la configuración por defecto?».

Permíteme demostrártelo, pero necesitaré tu participación activa. A continuación, hay un cuestionario muy sencillo:

- ¿Sabías que se puede ocultar el velocímetro en Waze?
- ¿Lo has ocultado?

Por favor, envía tu respuesta por correo electrónico a fallinlove@urilevine.com y compartiré con todos vosotros los resultados (esto es, cuánta gente conoce la función y cuánta la ha usado).

Mientras compruebas esa función, permíteme contarte otro secreto: también puedes cambiar cuándo aparece la alerta del límite de velocidad. Puedes hallar esta función en el mismo lugar de la configuración donde se puede ocultar el velocímetro: Ajustes –> Visualización del mapa –> Velocímetro.

Como todo lo demás que hemos visto en este capítulo, el mapa de rutas del producto es una lista de experimentos que realizamos hasta que encontramos lo que sí funciona y luego pasamos a la siguiente fase de construir nuestra start-up.

Waze versión 3.5

Se realizaron decenas de versiones de Waze hasta que acertamos. Aunque la aplicación funcionaba bien en muchos mercados, estábamos buscando un avance en crecimiento, una función que aumentara el boca a boca y se hiciera viral.

Establecimos el marco para la versión 3.5, que presuntamente la haría viral, para influir en los que no usaban Waze y descargaran la aplicación. La función principal de esta versión era el lugar de encuentro. Esencialmente, si deseamos buscar a otra persona, Waze le enviará una ubicación en vivo con un tiempo estimado de llegada que se va actualizando en tiempo real.

Por ejemplo, si deseamos buscar a un amigo para asistir juntos a un evento, le enviamos la nota para encontrarnos, y el amigo podría ver dónde estamos y cuál es nuestro tiempo estimado de llegada. Es

similar a la aplicación del pasajero de Uber que nos permite ver dónde está el conductor y cuándo está programada su llegada. Pensamos que esta función sería usada con frecuencia y, como resultado de ello, muchas de las personas que recibieran la nota para encontrarse descargarían Waze.

Pues bien, ¡estábamos muy equivocados!

Aunque la historia era realmente buena, y los ejemplos de casos de uso tenían sentido, la realidad fue que la mayor parte de las notas de encuentro eran enviadas por los padres a sus hijos, y éstos no conducen, así que ¡no descargaban Waze!

La parte divertida es que, cuando expliqué por qué esta función era un avance, utilicé justamente el ejemplo de los padres y los hijos.

Por aquella época, mi hijo menor tenía cerca de diez años y un día fui a buscarlo después de un entrenamiento de baloncesto. Con Waze y el tiempo estimado de llegada preciso, estuve allí exactamente dos minutos antes de que terminara el entrenamiento. Esperé en el coche.

Cinco minutos más tarde, me llamó para preguntar dónde estaba.

—Esperándote en la entrada —respondí.

—No estás aquí —adujo él, mirando hacia la entrada. Resultó que estábamos en diferentes entradas de la escuela.

Finalmente lo resolvimos mediante una llamada telefónica, pero en ese momento tuve una idea: si dispusiéramos de la función de encuentro en aquel momento, esto no habría sucedido.

Aunque esta función podía reducir un poco la frustración de los padres y sus hijos, no dio los resultados esperados por nosotros (más usuarios). La función sigue ahí, pero para poner las cosas en perspectiva, la he usado exactamente tres veces en mi vida.

¿Has alcanzado el APM? Maravilloso. Ahora comienza todo de nuevo

—Espera un momento —dirás—. Si ya hemos determinado el APM, ¿por qué tenemos que comenzar todo de nuevo?

Hay algunas razones posibles.

Una de ellas es que el APM no abarca lo suficiente.

Otra es que el APM se volvió irrelevante, o quizá alguna

reglamentación cambió. Con Pontera las experimentamos todas.

Creamos Pontera en Israel con la intención de crear transparencia por lo que respecta a los costes financieros, en particular para unos pocos instrumentos de ahorro a largo plazo. Creíamos que la gente no sabía cuánto estaba pagando y, por tanto, estaba pagando demasiado, así que, si les decíamos cuánto pagaban, eso desencadenaría una decisión por su parte.

Pero no fue suficiente.

Entonces les dijimos cuánto estaban pagando en comparación con otras personas como ellos mismos mediante lo que llamamos el «metro del ingenuo», una especie de medidor de las estafas, y les aconsejamos qué hacer para bajar los costes. Se enfadaron mucho cuando les mostramos cómo los estaban estafando, pero, aun así, no actuaron.

Únicamente cuando les dijimos «Clica aquí para bajar tus costes» comenzó a funcionar. Cuando los usuarios oprimían ese botón, el sistema enviaba una carta a la institución financiera con toda la información del usuario y solicitaba un descuento para dicha persona.

Una vez que determinamos el APM en Israel, pasamos a la fase de crecimiento en nuestro mercado nacional y, al mismo tiempo, decidimos que había llegado el momento de enfocarnos en Estados Unidos, que es unas cien veces más grande que Israel.

Tardamos un tiempo en conseguir un producto que funcionara en Estados Unidos, principalmente con los planes 401(k). La naturaleza de la bestia es muy diferente en el país norteamericano si lo comparamos con Israel: el problema que intentábamos solucionar en nuestro país de origen no tenía mérito en Estados Unidos.

Mientras luchábamos por determinar el APM, nos dimos cuenta también de que teníamos que enfocarnos; crecer en Israel y establecer el APM en Estados Unidos sería imposible de manejar simultáneamente. Esto nos llevó a la dolorosa decisión de abandonar por completo el mercado israelí.

I+D desarrolló de nuevo el producto para ajustarlo al mercado financiero estadounidense, creando una tecnología única, pero la verdadera lucha fue que los consumidores estadounidenses no tenían ninguna percepción del problema.

Mientras nos esforzábamos por establecernos, surgió una oportunidad completamente insospechada.

El gobierno de Barack Obama había establecido una nueva regla

—la regla fiduciaria (del Departamento de Trabajo)—, una nueva reglamentación según la cual los asesores financieros que deseasen aconsejar a sus clientes sobre los planes de jubilación 401(k) tenían que asumir la responsabilidad fiduciaria de sus clientes.

En otras palabras, si eres asesor financiero y quieres decirle a una persona que se pase del plan 401(k) a tu plan, o incluso a un IRA (ingresos recurrentes anuales), únicamente puedes hacerlo si ese plan es mejor. Sin embargo, no había manera de saber si el plan que ofrecías era mejor si no sabías qué incluía el plan actual del cliente; sencillamente, los asesores no tenían acceso a esa información personal.

El resultado fue inmediato. Los asesores financieros y las firmas de inversión financiera necesitaban la plataforma de Pontera para cumplir con la nueva reglamentación. Nos sentimos como si nos hubiera tocado la lotería.

Obtuvimos el APM en un día y comenzamos a vender licencias para nuestra plataforma a las firmas de inversión financiera.

Y luego... Barack Obama fue reemplazado por un nuevo presidente —Donald Trump—, y su administración no apoyó la regla del Ministerio de Trabajo. ¡Prácticamente la eliminaron!

Bien, para ser más precisos, el nuevo gobierno no apeló cuando la Corte falló en contra de la regla financiera del Ministerio de Trabajo.

Los extremos de esa montaña rusa —por un lado, el gobierno te está ayudando con viento de cola y, por el otro, el siguiente gobierno lo cambia todo otra vez— nos pusieron en una situación paradójica: teníamos una tecnología única y muy compleja que nadie más podía ofrecer, pero su demanda se había acabado.

Nos vimos obligados a reinventarnos una vez más.

Aquí fue donde perdimos el apoyo de los inversores, y yo fui el único que apoyó a la compañía.

Tuvimos una serie de conversaciones con asesores financieros y compañías de inversión financiera; advertimos que aún había esperanza, y que quizá podíamos llegar a algo único: permitir a los asesores financieros ofrecer asesoría a sus clientes sobre planes 401(k) (y otras cuentas a largo plazo).

Esto resultó un *win-win* para todos, para el cliente, el asesor financiero y nosotros mismos. A los asesores les permitió ofrecer un mejor servicio a sus clientes, no sólo sobre sus cuentas de corretaje,

sino especialmente sobre sus cuentas de jubilación, aumentando así su objetivo de «retirarse más ricos».

Lanzamos el nuevo producto en el verano de 2018 y, desde entonces, hemos experimentado un rápido crecimiento y, sobre todo, ninguna deserción durante los últimos tres años.

El viaje de Pontera implicó determinar el APM tres veces. El APM actual es tan significativo que dudo que necesitemos otro, pero ya he tenido esa sensación antes y resultó que estaba equivocado.

«Suficientemente bueno» puede ser «no lo suficientemente bueno» en algunos mercados

Aproximadamente en 2012, estaba disertando en una conferencia sobre un sistema de información geográfica (SIG), cuando Waze ya era «suficientemente bueno» en muchos lugares, y, mientras explicaba el concepto de *crowdsourcing* y cómo se va creando el mapa, advertí que la aplicación estaba disponible prácticamente en todas partes, pero que todavía no había triunfado en todas partes.

—¿Ha dicho usted que Waze está en todas partes? —me preguntó uno de los sabelotodo del público.

—Sí —repliqué.

—¿También en la Antártida? —me retó.

A lo que respondí:

—Pues no lo sé.

Sin embargo, durante el descanso, me conecté al sistema y descubrí que había veintisiete usuarios en la Antártida.

¿Qué hacían allí? No hay muchas carreteras y, desde luego, no hay atascos de tráfico, ni radares de velocidad.

Llamé por teléfono para preguntar acerca de ello. Resultó que, dado que Waze rastrea los GPS y va creando «seudorrutas», estaban utilizando esa capacidad para crear caminos en el mapa que les permitían navegar de ida y vuelta desde el campo base hasta diversos sitios de investigación. (Recuerda que en el Polo Sur la brújula no funciona: ¡el norte está en todas partes!)

Waze es asombroso en muchos países, pero puede ser un desastre, y es probable que lo siga siendo, en algunos otros.

Por ejemplo, pensemos en Japón.

En la mayor parte de los países, la numeración de las viviendas sigue un orden geográfico.

En Israel, por ejemplo, hay números impares en un lado de la calle, y números pares en el otro lado, organizados secuencialmente.

En el Reino Unido, los números comienzan en un lado de la calle y regresan por el otro lado.

En Estados Unidos, cada manzana tiene asignada una centena de números.

Estos modelos geográficos nos permitieron llegar al nivel de «suficientemente bueno» con relativa rapidez. Podíamos llevar al conductor lo suficientemente cerca, que era la definición de «suficientemente bueno».

Imaginemos una calle en Israel con cerca de trescientas casas. De un lado, tendremos los números impares: 1, 3, 5... 299. Del otro lado, estarán los números pares: 2, 4, 6... 300.

Ahora bien, imaginemos que disponemos sólo de unos diez números de casas proporcionados por la comunidad de usuarios activos. Podemos situar esas casas en su ubicación exacta y, a partir de éstas, recalcular la situación estimada del resto de los edificios. Esto lo hará suficientemente bueno en más del 90 por ciento de los casos.

Con el 3 por ciento de la información, podemos llegar a un nivel de «suficientemente bueno» para el 90 por ciento.

En Japón, sin embargo (y también en Corea del Sur), el sistema de numeración de las casas es mucho más antiguo y funciona por orden cronológico. Es decir, la casa más vieja del vecindario es la casa número 1 y la segunda más vieja tiene el número 2, que podría estar en cualquier parte.

En este caso, la información del 3 por ciento nos llevará a ser «suficientemente buenos» para exactamente el 3 por ciento. Como resultado, Waze no es demasiado bueno allí.

Más aún, casi todos los vehículos en Japón vienen con un sistema de navegación incorporado, y la única entidad que dispone de la ubicación exacta de todos los números de las casas es el servicio postal japonés.

Ni siquiera tuvimos una oportunidad.

¿Qué es una función «suficientemente buena»?

Intentamos incorporar juegos a Waze: diversas maneras en las que los usuarios podían obtener puntos mientras usaban la aplicación. Por ejemplo, publicando un reporte sobre un accidente de coche, lo que puede ayudar al resto de los conductores a evitar situaciones peligrosas, obtenemos puntos. Durante los primeros tiempos, cuando conducíamos en un lugar donde nadie había estado antes, nuestro avatar se convertía en una apisonadora, porque «pavimentábamos» la calle mientras conducíamos. Así que, para promocionar que la gente condujera por sitios donde muy pocas personas habían pasado antes, situábamos premios en el mapa, de manera que, si conducíamos por allí, pasábamos sobre los premios y obteníamos más puntos.

Era divertido y tuvo como resultado algún aumento en el uso y la retención, pero no fue un avance significativo.

Muchos emprendedores piensan en adoptar un modelo de juego y se ven sorprendidos y decepcionados cuando descubren que a menudo no funciona.

Recordemos que, entre 2009 y 2010, Waze no era lo suficientemente bueno y estábamos ensayando muchas cosas para alcanzar ese objetivo. El reto era que la tasa de deserción de los usuarios de primera vez era muy muy alta: cerca del 80 por ciento de los usuarios estadounidenses lo probó sólo una o dos veces.

Necesitábamos que lo usaran más, no sólo con la esperanza de alcanzar el nivel de «suficientemente bueno», sino porque Waze se basa precisamente en recopilar información cuando conducimos, así que cada viaje cuenta.

Tan sólo con cambiar el hecho de que el 80 por ciento de usuarios que probaron la aplicación una o dos veces lo hicieran una vez más, aumentaríamos drásticamente la recopilación de datos. Estábamos buscando maneras de dar ese salto, cuando nos dimos cuenta de que el verdadero problema era que la información de nuestro mapa y del tráfico no era lo suficientemente buena.

Intentamos decirles a los usuarios que el sistema estaba aprendiendo y que debían darle otra oportunidad. Esto funcionó ligeramente, y la incorporación de juegos fue importante. Los juegos funcionaron para algunos de los usuarios, pero ser el primero en llegar a una carretera es algo un tanto raro. De todas formas, decidimos insistir en animar a los usuarios a completar el mapa a través de los juegos.

Creamos un juego similar al Pac-Man en el mapa.

Si pasábamos por una zona de la cual necesitábamos más información, el avatar se convertía en un Pac-Waze-Man, y el camino se llenaba de puntos que podía recolectar (comer) el Pac-Waze.

Muchas personas me han preguntado si los conductores se desviaban del camino más directo a casa para recolectar puntos. Pero ¿cuánto valían los puntos? Sí, claro, seguro que era una pérdida de tiempo.

Pues esas personas estaban en lo cierto: a la mayor parte de los usuarios no le interesaron los juegos. Pero a los que sí les interesaron, les importaban mucho.

La consecuencia de ello es que, en lugar de conseguir un solo desplazamiento más, obtuvimos que cerca del 10 por ciento al 20 por ciento de los usuarios hicieran de diez a veinte recorridos más. Esto parece mucho, pero fue insuficiente para lograr nuestro objetivo. Incluso con los juegos, Waze seguía sin ser lo suficientemente bueno.

La función era suficientemente buena, pero el producto aún no lo era.

Las cifras mandan

¿Cómo sabemos cuándo es suficientemente bueno? Hay que mirar los datos.

Tenemos una capacidad muy limitada para ver el promedio y extrapolar las cifras acumuladas. Tomemos Waze, por ejemplo, y pensemos en las mediciones clave:

- UAM: ¿qué porcentaje de todos los usuarios de Waze han usado la aplicación el último mes?
- Uso promedio mensual por usuario: ¿cuántos recorridos son completados con Waze por usuario activo?
- Retención a noventa días: ¿cuántos de los usuarios que han usado Waze por primera vez en enero la han vuelto a usar en abril?

Pues bien, te reto a que adivines esas cifras.

Cuando estoy en presentaciones y en reuniones con una sola

persona, con frecuencia suelo pedirle a la gente que adivine esas cifras. Por lo general, suelen decir:

- UAM: cerca del cien por cien. Después de todo, ¿por qué alguien descargaría Waze y no la usaría?
- Sesiones por mes: en realidad, he visto a algunas personas esforzarse en contarlas. Esto fue lo que respondieron: de casa a la oficina y de regreso es cuarenta veces al mes + gimnasio + ir a comprar + ir a buscar a los niños a la escuela. Un total de ochenta veces al mes. Si agregamos algunos otros trayectos que no estaban previstos, redondearíamos a unas cien veces al mes. Para alguien que vive en los suburbios en Estados Unidos, ése sería aproximadamente el número de veces que coge el coche al mes.
- Retención a noventa días: lo mismo que para el UAM. ¿Por qué alguien dejaría de usar Waze? Esta cifra debe estar también cerca del cien por cien, ¿verdad?

Lo siento, ¡pero te has equivocado por más de un kilómetro!

Waze fue descargada cerca de mil millones de veces, pero sólo hubo entre 150 millones y 250 millones de usuarios activos.

Espera un momento, ¿cuentan también quienes descargaron Waze en su iPhone y luego compraron un nuevo iPhone y ahora tienen dos versiones de Waze? Pues, en realidad, es posible, dependiendo del teléfono.

¿Cuentan también los usuarios que descargaron la aplicación, pero nunca la usaron? ¿Y alguien que no conduce, pero usa Waze para determinar el recorrido de un taxi cuando viaja al extranjero?

Sí, eso también cuenta.

Una descarga es una descarga y activo es activo.

La verdad es que la cifra de UAM como porcentaje disminuirá con el tiempo, pues cada vez más usuarios que no son el público objetivo, los que se trasladan de casa a la oficina, descargan la aplicación y la usan con muy poca frecuencia.

¿Con qué frecuencia se usa? ¿Unas cien veces al mes?

Ni por asomo.

Son como siete u ocho veces al mes. Y la retención llegó a cerca del 40 por ciento y se redujo con el tiempo a cerca del 30 por ciento.

Cuando Waze fue adquirida, la retención era cercana al 35 por ciento, el UAM era aproximadamente del 27 por ciento y las sesiones mensuales por usuario eran de seis a nueve, dependiendo del país.

Así pues, si ponemos todas estas cifras en perspectiva, si queremos pensar acerca de un caso de uso diario, debemos esperar de cinco a diez veces por mes, y una tasa de retención de cerca del 30 por ciento en el mejor de los casos.

Esto puede parecer muy poco cuando pensamos en una aplicación de uso diario, pero lo mismo sucede con la aplicación del clima, aun cuando pensemos que la usamos todos los días. En realidad, ésa también se usa únicamente de seis a nueve veces al mes.

Si tenemos una aplicación vinculada a pagos mensuales, los primeros días del mes envía órdenes de pago a nuestras cuentas mensuales. Y eso es todo. Pero podemos cambiar el funcionamiento si usamos las notificaciones correctamente. Por ejemplo, si enviamos un texto a los usuarios: «Momento de pagar la cuenta de la luz: clique aquí para pagar», es mucho más probable que aumente el uso.

Ésta es la regla general acerca de la conversión: con tres veces de uso, llegan a convertirse, de manera que un usuario, después de usar nuestra aplicación o servicio tres veces, es mucho más probable que permanezca activo, a diferencia de quienes lo han probado sólo una o dos veces.

Ésa es la clave. Pongámonos en contacto con esos usuarios y persuadámoslos de que se conviertan. Lo que deseamos medir es el tiempo transcurrido entre la primera, la segunda y la tercera vez, y debemos contactar sobre todo con quienes se han retrasado en usarla por tercera vez.

Pero lo más importante, de lejos, como mencioné antes, es escuchar y observar a los usuarios siempre, para poder comprender sus problemas acerca de la conversión y, luego, seguir usando esa información.

Volvamos a lo básico. La travesía para determinar el APM consiste en comenzar con cualquier nivel de preparación y mejorar en dos cuestiones principales: conversión y retención.

¿Cómo lo hacemos? Sencillamente, observemos a los nuevos usuarios y preguntemos a los que fallan por qué lo hacen. En cierta medida, la única medición que necesitamos es la eficiencia del embudo, y la única hoja de ruta es cómo mejorar.

Nos aproximamos a cada barrera por separado y adoptamos las correcciones necesarias para eliminarla. Cuando observemos a los usuarios, recordemos que no hay «usuarios equivocados»; lo más probable es que la copia del producto deba explicar cómo usar la aplicación o el servicio de una manera más sencilla.

CONSEJOS PARA START-UPS

- Para llegar al APM, debemos usar el embudo de usuarios como forma principal de medir, o de mejorar, una barrera a la vez.
- Solemos creer que nuestros clientes saben cómo navegar por el sistema, pero la mayor parte de ellos son nuevos. No tienen ni idea de qué hacen y ahora no se lee nunca nada.
- La única manera de experimentar de nuevo un uso de primera vez es observar a nuevos usuarios.
- La única manera de aprender es observar a nuevos usuarios y preguntarles a los que no han superado la barrera: «¿Por qué no la has pasado? ¿Qué ha sucedido?».
- Regla general: los usuarios se convierten en la tercera vez que la usan.
- Puede sorprendernos, pero la frecuencia de uso suele ser de siete veces al mes, y quienes siguen usando nuestro producto siempre representan únicamente el 30 por ciento de la retención después de tres meses.
- Preparémonos para decenas de iteraciones para eliminar las barreras y mejorar la conversión y la retención.

9

Hacer dinero

> La gerencia está haciendo lo correcto. El liderazgo también está haciendo lo correcto.
>
> PETER DRUCKER,
> asesor de gerencia y autor de bestsellers

Construir nuestro modelo de negocio significa establecer cómo hacer dinero. ¿Por qué van a pagar nuestros clientes y cuánto? No debe sorprendernos que ésa sea, de nuevo, otra travesía de fracasos.

Un plan de negocio se refiere a cuánto vamos a vender y cuándo. ¿Cuáles serán los ingresos y gastos esperados de la compañía durante cierto número de meses y de años? A este respecto, el plan de negocio es esencialmente: «Pérdidas y ganancias (P&G) previstas a largo plazo».

Todos los planes de negocio que he visto siempre predicen hacer ingresos iniciales en el segundo año. Este número aumenta en 5-10x en el tercer año, luego la empresa resulta rentable en el cuarto año y, finalmente, llega a los 100 millones de dólares en el quinto año.

Me sorprendería que el plan fuera diferente. La realidad siempre será más difícil, y necesitará más tiempo. Este capítulo trata de cómo definir y construir un modelo de negocio y cómo derivar de él un plan de negocio.

Y aunque solemos pensar que todo dependerá de nosotros mismos, con frecuencia es el mercado el que dicta sentencia: ¿qué tiene sentido?, ¿cuál es el vínculo entre el valor que creamos y la recompensa que podemos esperar?, ¿cuáles son las reglas de oro y las proporciones habituales?

Ya establecimos que el enfoque debía ser «operar por fases», y también la idea de que antes de alcanzar el APM no hay nada que hacer, pero en realidad hay dos excepciones:

- Si esperamos que nuestros clientes paguen por la aplicación o producto, el APM se mide por la renovación de pago por parte

del cliente. En este caso, determinar el modelo de negocio se da simultáneamente con el APM.

- Necesitaremos un modelo de negocio y un plan de negocio para obtener dinero, incluso en una ronda semilla.

Un emprendedor se me acercó recientemente y me dijo:

—Estoy construyendo este producto y, como incluye hardware, he construido el modelo y el plan de negocio de la siguiente manera: he calculado el coste de los bienes vendidos (CBV), luego he duplicado la suma y eso será lo que deberé vender en el mercado.

—Es todo lo contrario —le dije—. Debes comenzar por el final: ¿cuánto está dispuesta a pagar la gente por mi producto? Luego pregúntate: «¿Podemos elaborarlo si ése es el precio del mercado?». Si la respuesta es afirmativa, adelante y construye el producto. Si la respuesta es negativa, ni siquiera empieces.

Me explicó que, en su modelo, conseguirá ser rentable, y que siguiendo el mío, quizá no.

—A fin de cuentas, no puedes cobrar más de lo que los clientes están dispuestos a pagar —respondí—. O tu modelo de negocio se basa en esa limitación, o no tendrás un producto. El precio lo determina el mercado.

Cuando llegó el momento de hacer una segunda ronda semilla para Waze, yo sabía que debía contar una historia acerca de un modelo de negocio, y que necesitaba un plan de negocio. Por tanto, creé uno.

Básicamente, la cosa iba así:

> Actualmente, los que hacen los mapas los venden y ganan cerca de mil millones de dólares al año. El mercado está creciendo y quienes hacen los mapas están vendiendo, además, información de tráfico. Mis costes para hacer mapas y generar información de tráfico, por el contrario, son casi de cero en comparación con los de ellos. Así que venderé la información a un precio del 25 por ciento del establecido por el mercado actual. No pueden competir a ese precio porque perderían dinero.

El modelo de negocio llamó la atención de los primeros inversores, pero cuando estábamos en nuestra ronda B tuvimos dificultades porque no habíamos avanzado lo suficiente en nuestro viaje hacia el APM (es decir, aún no éramos lo «suficientemente buenos»). Sin embargo, aunque sabíamos cómo llegar al APM, vender

información (que era el modelo de negocio de Waze en aquel momento) era mucho más complicado, y teníamos problemas para avanzar.

La razón principal por la cual el producto no era lo suficientemente bueno era que la información no lo era, y vender información que no era «suficientemente buena» es casi imposible.

En una ocasión, uno de los principales inversores de riesgo que antes nos había rechazado llegó a decir: «Esta gente no tiene ni idea de lo que está haciendo. ¡Ni siquiera tienen un modelo de negocio!».

Muy pocos inversores meterán dinero en una empresa que no tenga un modelo de negocio. Recordemos que «no tienen un modelo de negocio» es la razón más común para que las empresas de capital riesgo justifiquen por qué no invierten.

No obstante, si descubrimos cómo crear mucho valor para una cantidad de clientes, diseñaremos un modelo de negocio para monetizar el valor que hemos creado. Pero explicarle eso a un inversor no es tarea fácil.

Un modelo de negocio debe ser sencillo, y reflejar lo que están comprando los clientes y cuánto están pagando por ello.

Crear valor

Cuando estamos construyendo nuestro modelo de negocio, al principio es muy posible que los usuarios se muestren reacios a pagar por el producto. No obstante, ésa es la cuestión más decisiva: asegurarnos de que estamos creando suficiente valor para que estén dispuestos a pagar por él. La fase siguiente es determinar cómo nos van a pagar y, finalmente, cuánto.

Una vez que hayamos determinado todo eso en nuestro modelo, deberemos crear tres elementos más:

- Una historia para el modelo de negocio: una explicación sencilla de cómo conseguiremos dinero. La historia debe ser sencilla y comparable con el modelo de negocio de otras compañías exitosas, de manera que sea fácil de aceptar para los clientes... y también para los inversores.
- Una fórmula para asegurarnos de que el VTV (valor del tiempo

de vida) de nuestro producto es significativo. La suma final —el VTV menos el CBV (coste de los bienes vendidos) dividido por el CAC (coste de adquisición del cliente)— debe ser lo suficientemente grande para ser rentables (tres veces esa suma es, por lo general, suficientemente bueno).

$$\frac{LTV\text{-}COGS}{CAC} > 3$$

- A continuación, daré un ejemplo para que se entienda mejor. Supongamos que estamos construyendo una aplicación de educación/aprendizaje con una suscripción de 5 dólares mensuales en el modelo de negocio. Por el APM, sabemos que, en promedio, nuestros usuarios permanecen cuatro meses. Por tanto, nuestro VTV es 4 × 5 $ = 20 $. Si nuestro coste de adquisición de clientes es de 50 dólares, estaremos perdiendo dinero. Si es de 5 dólares, estaremos bien y deberíamos invertir con determinación en la adquisición de usuarios.
- Tiempo: supongamos que tardaremos unos tres años en afinar los primeros dos elementos. Por lo general, suele ser así y, en muchos casos, ni siquiera sabremos cuál es el VTV hasta que lleguemos allí.

La cuestión de «cuánto» están dispuestos a pagar nuestros clientes es muy interesante; la verdadera respuesta depende del valor que seamos capaces de crear:

- Si creamos un valor de X, deberíamos obtener entre el 10 por ciento y el 25 por ciento de X.
- Si X es sólo un evento de una sola vez (una descarga pagada, por ejemplo), entonces deberíamos obtener un pago de esa vez del 10 por ciento al 25 por ciento de X.
- No obstante, si el valor de X está siendo creado constantemente, deberíamos obtener esa suma anual o periódicamente.

Pero, espera un momento: ¿cómo sabemos cuánto es X?

Pues bien, de eso se trata todo nuestro viaje. Se trata de crear valor, así que deberíamos ser capaces de medirlo. Y una vez que lo determinemos, todas las presentaciones de ventas a nuestros clientes deben ser exactamente así: «Creamos X valor para vosotros, haciendo X, Y y Z».

¿Cómo sabemos si es el 10 por ciento o el 25 por ciento? Eso depende en realidad de la competitividad de la oferta. Si nosotros somos los únicos en ese mercado, ¡aspiremos a más!

¿Qué sucede si hay más disposición a pagar, de manera que, esencialmente, hay una brecha entre el valor percibido y el valor real, donde el cliente cree que nuestro valor es 2x, pero nosotros sabemos que es solamente 1x?

Aunque pueda parecer que coger ese dinero «porque podemos» es la estrategia correcta, a largo plazo es mejor comenzar con lo que creemos que es el valor de mercado justo y verdadero.

Hay dos razones principales para seguir una estrategia de precio justo de mercado:

1. No queremos que nuestros clientes descubran que los hemos estafado, pues se enfadarán y se pasarán a otro proveedor en cuanto puedan.
2. Un mercado con márgenes muy altos atrae competencia, y eso reducirá el precio a un nivel en el que estará claro si podremos mantenerlo. Algunas personas nos dirán que debemos esforzarnos por convertirnos en un monopolio para poder cobrar más y tener más rentabilidad. Esto es cierto únicamente si podemos defender la posición monopolística. De lo contrario, invitamos a que haya competencia más rápido y nuestra posición puede ser más difícil de mantener.

Existe otra razón más filosófica: si bien es verdad que la esencia de un negocio es conseguir la máxima utilidad para sus accionistas en el transcurso del tiempo, nuestra start-up es más que sólo un negocio. Es nuestro sueño, y forma parte de nosotros y de nuestro ADN. Dependerá de nosotros si optamos por maximizar nuestra rentabilidad o si tratamos de maximizar el valor para nuestros clientes y para el

mundo.

¿Dinero por adelantado?

Resulta muy atractivo recibir dinero por adelantado, en especial si hay hardware de por medio.

Supongamos, por ejemplo, que ofrecemos una aplicación de monitoreo de salud y, además de la aplicación, hay un brazalete sensible que monitorea el movimiento, el ritmo del corazón y otros datos biológicos. Ahora bien, el brazalete es un hardware que se entrega aparte, en una caja, y creemos que la gente estará dispuesta a pagarlo. Y tenemos razón. Pero ¿cómo establecer el precio?

Supongamos que establecemos que la gente está dispuesta a pagar 120 dólares por el brazalete. ¿Son 120 dólares por adelantado mejores que una suscripción de 10 dólares mensuales, con un compromiso anual, por dar el brazalete gratuito?

¿Cuál de las dos alternativas es mejor?

Pues bien, podríamos argumentar que dinero en mano es mejor porque, con un flujo de efectivo adecuado, no necesitaremos obtener tanto dinero para las operaciones. O bien, podríamos argumentar que un modelo de suscripción es mejor por los ingresos recurrentes y un mayor VTV.

En el 90 por ciento de los casos, yo prefiero la suscripción: un mayor VTV más ingresos recurrentes significa que la compañía es medida por la tasa de ingresos anuales (TIA) y no por los ingresos.

- La TIA corresponde a los ingresos del último mes multiplicados por doce.
- Para conocer los ingresos, por su parte, hay que mirar lo que sucedió durante los últimos doce meses.

Cuando estamos creciendo, la TIA será el número más alto. Para mí, sin embargo, la razón más importante por la cual prefiero la suscripción es que nos obliga a determinar el APM antes. Si se trata de una venta de una sola vez, para cuando advertimos que el valor es insuficiente, puede ser demasiado tarde.

Hay una definición de contabilidad de la TIA —«la tasa anual de

rendimiento de todos los contratos anuales»—, así que, si el modelo de negocio de nuestra compañía es una suscripción mensual y el suscriptor puede cancelar su suscripción en cualquier momento, la TIA contable es de 0.

Para ser sincero, no es necesario preocuparnos por esto hasta que tengamos un CFO.

El IA (ingreso anualizado) es utilizado por compañías que no tienen contratos anuales. Aunque esencialmente es similar a la TIA (los ingresos del último mes multiplicados por doce), desde el punto de vista contable el aspecto clave es que no requiere un contrato anual. Es decir, una suscripción mensual a Netflix que puedo cancelar en cualquier momento se mide por el IA y no por la TIA.

Diferentes tipos de modelos de negocio

Aun cuando pudiéramos pensar que hay un número indefinido de casos de negocio, y que nuestra empresa es tan única que debemos diseñar un modelo de negocio nuevo y único, en realidad es mucho más sencillo utilizar un modelo de negocio ya existente que construir nuestro propio modelo.

Pienso en algunos concretos que pueden aplicarse a diferentes empresas y distintas propuestas de valor.

Ya hemos establecido que el precio es un derivado del valor que se crea; ahora sólo necesitamos decidir cómo asignar un precio a nuestro producto, lo cual depende, esencialmente, de lo que ofrecemos.

1. Aplicación para el consumidor

Hay tres modelos de negocio de aplicaciones para el consumidor:

- **Aplicación de pago.** Las aplicaciones de pago vienen en diferentes sabores y colores (por ejemplo, pago de una sola vez para adquirirla, compras internas en la aplicación), lo cual significa, básicamente, que creamos valor para el usuario y éste paga por él, bien sea una vez u ocasionalmente (la mayor parte de los juegos son así), a través de una suscripción (Netflix, NBA,

nuestro diario local) o pago por uso (Uber, Fibo, Refundit). El modelo puede tener un sabor más, el «freemium», cuando el paquete básico es gratuito y un paquete de mayor valor tiene un coste prémium asociado (como Spotify). Si nuestros usuarios están dispuestos a pagar, por lo general se generan los ingresos esperados más altos.

- **Vender información.** Este modelo consiste en vender a un tercero la información que derivamos de la aplicación. Cuando tenemos un ganador y una aplicación gratuita, lo cual significa muchísimos usuarios y, en particular, alta frecuencia de uso, este modelo nos permite vender la información a terceros y cobrar de acuerdo con un modelo B2B. Cuando iniciamos Waze, ése fue nuestro modelo: la aplicación era gratuita, pero la información derivada era el mapa y la información de tráfico, que nos proponíamos vender. El negocio de Moovit se basó también parcialmente en eso: la compañía vende información a las autoridades del transporte público, a los planificadores, operadores, etcétera. Si un planificador de transporte quiere decidir cuántas veces al día debe transitar un bus entre los puntos A y B, o dónde ubicar las estaciones, conocer la demanda (algo que Moovit suministra) puede ayudar al ejecutivo de los transportes a hacer esta planificación de una manera mucho más eficiente.
- **Publicidad.** Este modelo se aplica únicamente si tenemos muchísimos usuarios, alta frecuencia de uso y una alta duración de uso o de intención. Para la mayor parte de las start-ups, ése será el desierto más largo, principalmente porque es necesario determinar el APM, luego el crecimiento y solamente entonces podremos validar el modelo, pues necesitamos la relevancia básica para quien hace la publicidad de contenido (esto es, tener muchos usuarios).

2. Aplicación para el consumidor con hardware

¿Qué sucede si tenemos una aplicación para el consumidor y una pieza de hardware asociada con ella, por ejemplo, un aparato de rastreo o, en el caso de Engie, un puerto de diagnóstico en el tablero (OBD) conectado con el ordenador del vehículo? Pues bien, resulta un

poco más difícil, porque si incluimos el coste del hardware, es posible que gastemos mucho dinero mientras crecemos.

Nuestras opciones son sencillas: subsidiar el aparato a cambio de una suscripción más larga o cobrar por el aparato su precio de coste o un poco más. En general, si no tenemos claro qué preferimos, podemos ensayar ambas alternativas y ver cuál funciona mejor. Esto se conoce como prueba A/B: el grupo A se basa en un modelo y el grupo B en el otro modelo, y monitoreamos la recepción de cada uno de los dos grupos.

Necesitaremos muchas pruebas A/B para determinar, no sólo el modelo, sino también el precio. Las pruebas A/B pueden darse simultáneamente (con ambos grupos a la vez) o secuencialmente (esta semana pruebo A y la próxima pruebo B).

A menos que la mayor parte del valor esté en el aparato, subsidiarlo con una suscripción más larga es una mejor idea. Esto aumenta la probabilidad de un compromiso más alto y un modelo de negocio TIA.

Pensemos en Verizon, T-Mobile o AT&T. Estas compañías subsidian un nuevo iPhone a cambio de un compromiso de suscripción de dos años. Si funciona para ellas, probablemente lo hará para todas las demás empresas.

La pregunta clave es cómo manejar el flujo de efectivo si estamos creciendo. Supongamos que nuestro aparato cuesta 100 dólares y podemos venderlo por 200. O bien, podemos usar un modelo de suscripción de 25 dólares mensuales con un compromiso de un año. Resulta bastante claro que 25 $ × 12 = 300 $, lo cual es más que 200 dólares, pero existe el riesgo de que el suscriptor cancele la suscripción y, por lo tanto, perdamos dinero.

Pensemos en una impresora o una máquina de *espresso*. Estos aparatos en sí mismos no son muy caros —incluso pueden estar subsidiados—, con lo que se gana dinero es con la tinta y con el café.

Podemos, desde luego, llevar este modelo un paso más allá y hacer que la impresora sea *completamente gratuita*, siempre y cuando el cliente firme un compromiso de dos años para el papel y la tinta. Por otra parte, cobrar 200 dólares por adelantado es más difícil que ofrecer una suscripción mensual de 25 dólares. Y, desde luego, está la cuestión del flujo de efectivo.

Con una suscripción, hacemos el gasto de 100 dólares mucho

antes de tener siquiera un suscriptor, y lo recobraremos únicamente después de cuatro meses del período de suscripción. Como resultado de ello, es posible que necesitemos financiar los dispositivos de seis a ocho meses (pagando de antemano el coste del dispositivo en el mes X, enviarlo en X + 2, obtener una suscripción en X + 4, más cuatro meses hasta que recuperamos el coste del dispositivo).

Por sí mismo, puede que esto no sea un problema, pero si estamos disfrutando de un crecimiento de 4x cada año, lo cual es asombroso, y conseguimos hasta 10.000 suscriptores el primer año, nuestra financiación del hardware será cercana a 100 $ × 8/12 × 10.000 = 670.000 $. Al año siguiente, serán 2,7 millones de dólares: necesitaremos ese efectivo. Para resumir: si tenemos el efectivo, subsidiar el dispositivo a cambio de una suscripción más larga es un modelo muchísimo mejor.

En términos de creación de valor para nuestra compañía, los ingresos recurrentes son siempre mucho mejores.

3. B2B SaaS: software como servicio

Probablemente, el modelo de negocio más común y preferido en B2B es SaaS (*software as a service*), lo cual significa que nosotros ofrecemos nuestra aplicación/sistema/solución/plataforma o similar como servicio listo para ser usado y cobramos por meses o anualmente.

Estos costes periódicos asumen muchas formas. Podría ser sencillamente un cargo fijo mensual, un cargo por licencia, un precio por cada usuario del cliente, por uso o por valor. Todas estas opciones son buenas. Lo importante en este modelo se basa en la recurrencia; una vez que el cliente esté satisfecho con el valor que aportamos, la deserción será muy baja, y los ingresos continuarán entrando casi para siempre.

El crecimiento de los ingresos, por tanto, es exponencial: todo lo que teníamos el año anterior más todos los nuevos ingresos.

Pero ¿cuál es mejor? ¿Cargo fijo? ¿Por licencia? ¿Por uso? ¿Por valor? Inicialmente no lo sabremos, y en realidad tampoco importa. Con el tiempo, calibramos nuestra presentación de venta y el modelo de acuerdo con ella. Estamos buscando algo sencillo, con un ciclo de ventas corto y que maximice nuestros ingresos/rentabilidad a largo plazo (lo cual, en muchos casos, significa maximizar la relación entre

el valor que creamos y la recompensa que obtenemos).

4. Hardware B2B

¿Qué sucede si estamos vendiendo hardware, por ejemplo, servidores, ordenadores, coches, aparatos o incluso una planta eléctrica? Habitualmente diríamos que su precio debe estar relacionado con el CBV (coste de los bienes vendidos), pero, aun así, debe estar asociado con el valor que hayamos creado y con la competitividad del mercado.

Supongamos que tenemos una puerta de enlace física segura que monitorea todo el tráfico que entra y sale en nuestra red, de manera que nada maligno ingrese en ella (¡y que ésta sea una pieza de hardware realmente maravillosa!). Si el CBV es X, ¿debe ser 2X el precio para tener margen suficiente para generar rentabilidad? ¡No! Es un punto de vista completamente equivocado.

El precio está determinado por el mercado y por la disposición de los clientes a pagar. Así que nos fijamos en el coste y nos preguntamos: «¿Podemos crear un negocio sostenible si éste es el precio y éstos son nuestros costes? ¿Marca el modelo la diferencia?».

Pues bien, imaginemos que terminamos con el precio X (la suma que los clientes están dispuestos a pagar) y esto nos mantiene en el negocio. Pero ¿qué hay de servicios como el apoyo técnico y el mantenimiento? Representan ingresos recurrentes.

En general, si tenemos que recuperar los costes del hardware, debemos tratar de crear un modelo de negocio que incluya el hardware más las anualidades, los componentes que deben ser agregados anualmente, como el apoyo, el mantenimiento, los seguros y las actualizaciones.

Pero no los descontemos, son nuestro futuro. Si nos vemos obligados a negociar, demos a nuestros clientes un período de prueba gratuito más largo, pero no un descuento en los elementos que perdurarán. Si no necesitamos recuperar el coste de inmediato, intentemos convertir el modelo en un modelo SaaS para que, en lugar de vender hardware, alquilemos el servicio a nuestros clientes.

5. Hardware B2B + SaaS

Llegados a este punto, esto ya debe resultar evidente: si podemos

asumir el coste del hardware, convirtámoslo en un SaaS.

¿Hacer dinero o ahorrar dinero?

La mayor parte de los modelos de negocio B2B se reduce a una de dos opciones:

- Nuestro producto ayuda a ahorrar dinero.
- Nuestro producto ayuda a hacer dinero.

¿Cuál es mejor?

A fin de cuentas, podemos contar una historia diferente para apoyar el mismo producto, así que ¿cuál deberíamos contar?

Podría haber otras variaciones, como ahorrar tiempo, aumentar la eficiencia, etcétera, pero intentemos reducirlas a estas dos: hacer dinero o ahorrar dinero. Nuestra presentación de ventas será más fácil y nuestros ciclos de venta más cortos.

¿Recuerdas que mi padre me dijo que hay una sola justificación para una revolución: «que sea exitosa»? Esto aplica aquí también. De las dos opciones, ¡usemos la que funcione!

Pero supongamos que podemos optar por cualquiera de las dos. ¿Cuál es mejor?

La propuesta de valor de ahorrar dinero es más fácil de vender y también más fácil de demostrar, y podemos ajustar con facilidad el modelo de negocio para adecuarlo a ella. Es posible que obtengamos una proporción relativamente más alta de los ahorros, pero estará limitada por el total gastado.

Por ejemplo, imaginemos que nuestra plataforma optimiza la conectividad a los datos empresariales y reduce los costes de los clientes en un 30 por ciento sin que se requiera trabajo por su parte. Esta propuesta de valor debería encantarnos. Es sencilla, clara y no requiere ningún esfuerzo para involucrarse.

Luego pedimos un 25 por ciento del ahorro generado, y el cliente acepta. Así, si el gasto de la conectividad a los datos del cliente es de un millón de dólares al año, y nosotros podemos ahorrar el 30 por ciento de eso, o sea 300.000 dólares netos, le cobraríamos al cliente 75.000 dólares. El ahorro neto del cliente es ahora de 225.000

dólares.

Así, pues, ése es el máximo que podemos obtener. Nuestro techo es el gasto total.

En una organización que gasta un millón de dólares al año en conectividad a los datos, un ahorro de 225.000 dólares no supone mucha diferencia. Será una decisión de alguien del Departamento de Finanzas, no del CFO, sino de alguien uno o dos niveles por debajo.

Para situarlo en la perspectiva del consumidor: si la factura actual de móvil e internet asciende a menos de 30 dólares mensuales, y me ofrecen una manera de ahorrar 10 dólares, pues, aun cuando odio derrochar, como usuario de la mayoría temprana me mostraría reticente a cambiar la situación por una suma tan insignificante. Mi preocupación se basa en que implique demasiados trámites por tan poco dinero.

¿Qué hay de hacer dinero?

Aquí el cielo es el límite.

Por ejemplo, por la misma oferta, poder decirles a los clientes que pueden usar su capacidad no utilizada y hacer dinero con eso resulta mucho más atractivo para los posibles clientes.

Además, en B2B, le estamos vendiendo a una parte diferente de la organización: la que goza de unos presupuestos mucho más abultados para gastar. El reto, sin embargo, es que se trata de un ciclo de ventas más largo y tardará más tiempo demostrar el valor.

Pensemos en una empresa que optimiza la publicidad y las promociones. Esta compañía nos dice: «Con nosotros puedes ahorrar el 50 por ciento de tus costes de marketing», o bien, «Con nosotros puedes duplicar el impacto de tu gasto en marketing».

Si podemos elegir qué historia narrar —hacer dinero o ahorrar dinero—, debemos optar siempre por hacer dinero, pues la mentalidad de ahorrar es que el suelo es lo máximo que podemos lograr, pero en el otro caso el cielo es el límite, los clientes se sentirán más empoderados con esta propuesta de valor.

Al principio de mi carrera, cuando era un desarrollador de software en Comverse y luego gerente de Producto, conocí al vicepresidente de Ventas para las Américas, quien me dijo: «En B2B, para tener éxito, únicamente puedes ser una de dos cosas: un traficante de armas o un traficante de droga». Luego se extendió en su explicación: el traficante de armas las vende tanto a nuestro bando

como a nuestros enemigos, así que tendremos que comprar más. Por su parte, el traficante de droga vende productos con los que sus clientes se vuelven adictos, así que no pueden dejar de comprar más.

¿Por qué parece fácil el viaje del modelo de negocio?

El viaje parece fácil por las confirmaciones iniciales que obtenemos de algunos clientes que nos dan la falsa sensación de que nuestro modelo funciona.

Durante los primeros días de Waze, conseguimos un acuerdo bastante importante con Apple, que había comprado la licencia de nuestro mapa en Israel para usarlo en su producto Apple Maps. Consideramos la compra como una confirmación de nuestro modelo y la disposición de los clientes a pagar, y como una prueba del concepto para el modelo de negocio y el tamaño del mercado.

En 2011 conseguimos pequeños acuerdos sobre información de tráfico en Israel y un par de acuerdos millonarios sobre oleoductos en Chile y Colombia, así que todo parecía correcto.

Pero no lo era.

Cuando el modelo es correcto, los clientes acuden a nosotros. En este sentido, el viaje es muy similar al del APM: es necesario que los clientes que pagan se conviertan muy rápido, que los ciclos de ventas sean más cortos entre cada acuerdo y que deban necesitarse únicamente una o dos presentaciones de ventas para convertir a un cliente.

La respuesta: «Sí, quiero esto, y sí, estoy dispuesto a pagar por ello» debe aparecer pronto en el trato con un cliente, en la primera o la segunda llamada. Transcurrió mucho tiempo antes de que nos diéramos cuenta de que el ciclo de ventas largo no estaba funcionando en nuestro caso.

El lento ritmo del diálogo con las autoridades gubernamentales frente a la aplicación social+ del consumidor era una brecha excesivamente grande.

Nos dedicamos a buscar un modelo de negocio diferente.

Tuvimos muchas discusiones internas acerca del modelo correcto. Hubo incluso posiciones fuertes que sugerían que los conductores

debían pagar por usar la aplicación de Waze.

En realidad, si les preguntara a cien usuarios de Waze hoy en día si están dispuestos a pagar, muchos dirían que sí. Pero en aquel entonces, aunque la disposición a pagar ya estaba bien establecida en algunas regiones, nuestra preocupación principal era alcanzar una masa crítica en varios mercados importantes, y temíamos que si los usuarios potenciales averiguaban que Waze era una aplicación gratuita al comienzo y luego se les pedía que pagaran, sería más difícil para nosotros alcanzar una masa crítica.

Por otra parte, mi punto de vista se basaba en que un modelo de negocio que cobraba a los usuarios finalmente perdería frente a un modelo gratuito (como Google Maps) y, por tanto, no sería sostenible. Incluso rondaba la idea de que no tuvimos éxito en Alemania *porque* Waze era gratuito y los alemanes no creen que lo gratuito sea suficientemente bueno.

Ésta habría podido parecer otra razón para cobrar a los usuarios, pero la realidad era que, sencillamente, no éramos lo suficientemente buenos allí en comparación con otras alternativas (como los sistemas de navegación incorporados en los vehículos).

Tardamos un par de años de ensayo y error hasta conseguir el modelo de negocio adecuado: la publicidad.

El modelo correcto

¿Cómo sabemos cuándo hemos hallado el modelo correcto?

Pues no lo sabremos hasta que lo probemos. Antes podemos argumentar a favor de muchos modelos de negocio, pero el correcto será el que funcione.

En nuestras discusiones internas en Waze, tuvimos la idea de los anuncios. Nos persuadimos de que, puesto que teníamos muchísimos usuarios con alta frecuencia de uso y una larga duración de uso, el modelo de publicidad era el correcto para nosotros y, en muchos casos, incluso agrega valor a los conductores que usan la aplicación.

Intentamos determinar la disposición de los clientes de pagar por anunciarse en Waze y aunque parecía un mercado excesivamente pequeño al principio, conocíamos la regla del 10x, que dice que si al comienzo el modelo de negocio parece estar generando x, finalmente

es probable que llegue a 10x.

Teníamos dos misiones que cumplir en nuestro viaje hacia el modelo de negocio de publicidad:

- Por lo que respecta al producto, necesitábamos descubrir qué había disponible en el mercado y qué debíamos construir.
- El viaje más importante fue validar el modelo, intentar comprometer a algunos clientes y obtener algo rápido para poder conseguir retroalimentación tan pronto como fuese posible.

Creamos algo bastante rápido, pero teniendo claro que más tarde deberíamos incorporar un servidor de publicidad y muchos otros componentes tecnológicos para tener un sistema completo.

Lanzamos el primer modelo de publicidad para Waze en Israel. Era una combinación de los elementos promocionales: una pantalla de bienvenida (lo que vemos en la pantalla cuando abrimos la aplicación por primera vez), un PDV (punto de venta) en el mapa (por ejemplo, una gasolinera o un café) y resultados de la búsqueda.

La primera marca que usó el sistema fue Eldan, una de las mayores agencias de alquiler de vehículos en Israel. También es un concesionario muy importante (vende los coches alquilados que ya han prestado su tiempo de servicio, unos dos o tres años), con veintisiete sucursales en todo el país.

Resaltar estas ubicaciones en los mapas con chinchetas que llevaban la marca y los resultados de la búsqueda le pareció a Eldan algo muy valioso. Por aquella época, Waze ya tenía mucho éxito en Israel, así que esperábamos que la exposición fuera notoria.

No previmos lo que sucedió después.

Al día siguiente, recibí un correo electrónico del jefe de personal de Avis: «El CEO quisiera saber por qué Eldan está en el mapa y Avis no», decía el correo.

Éste fue el desencadenante que nos indicó que estábamos en el buen camino, que a la gente le importaba. Los clientes estaban acudiendo a nosotros.

Pero eso no nos bastó. Nos pusimos en contacto con usuarios para saber si los estábamos abrumando. Resultó que no era así.

En 2012, ya habíamos conseguido el modelo correcto en Israel, y

pensamos que era el momento de promoverlo globalmente, lo cual, esencialmente, sucedió en 2013. Incluso hoy en día, cuando hablo con usuarios y me preguntan cómo gana dinero Waze y les respondo que vende publicidad, muchos de ellos me contestan: «Pero yo no veo ninguna publicidad en la aplicación». Algunas veces otros me dicen: «Pero hay muy poca publicidad, ¿cómo podéis ganar tanto dinero?».

Desde ese punto, fue un viaje de APM adicional: por una parte, construir el producto para la publicidad y, al mismo tiempo, intentar venderlo en el mercado. Nuestra tesis era que cualquier compañía con PDV podía promover su negocio en el mapa a través de una chincheta con su marca y, por tanto, que se trataba de un plan a largo plazo y lo único que necesitábamos hacer era elaborar las herramientas adecuadas y los clientes vendrían.

¡Pero estábamos completamente equivocados!

En aquel punto, pensamos que debíamos integrar los servidores y usar sus capacidades para detectar las ubicaciones con el fin de ofrecer un servidor de publicidad basado en la ubicación. Esto también resultó un error.

El servidor de publicidad basado en la ubicación era un error debido al comportamiento de los usuarios. Si nos encontramos en una ciudad y buscamos un Starbucks, el más cercano a dos calles en cualquier dirección nos servirá, pero cuando estamos conduciendo y buscamos una gasolinera, si la más cercana está cien metros más *atrás* es más frustrante que útil.

A los conductores no les importa lo lejos que queda; lo que les importa es cuánto tiempo tardarán para hacer ese «desvío en la ruta». Así, pues, construimos nuestro propio servidor de publicidad enfocado en los conductores, los destinos y las direcciones. Nos permitió publicar publicidad relevante para los conductores basada en sus rutas y no en sus ubicaciones.

Nos dimos cuenta también de que los conductores no miran las ventanas emergentes, ni tampoco les gustan, a menos que estén atascados en el tráfico y se encuentren completamente detenidos. Entonces les importan menos.

Pero el aprendizaje más importante fue que las compañías que hacen publicidad necesitan ayuda para comprar medios de difusión. Esto era algo que nosotros no podíamos ofrecer. Nos unimos con una serie de empresas que venden publicidad en diferentes regiones para

que usaran nuestros medios además de otros medios que vendían. El modelo de publicidad autosuficiente, aunque siguió existiendo, terminó siendo una parte muy pequeña del negocio.

El viaje del modelo de negocio nunca termina

Cuando estamos en la fase del APM, una vez que se determina el producto ya no cambia nunca más. No es lo mismo para el viaje de encontrar el modelo de negocio. Una vez que encontramos algo que funciona, debemos tratar de desarrollarlo más.

Es posible que haya otro modelo de negocio que sea incluso mejor y produzca más. Moovit comenzó a pensar en un modelo de negocio después de determinar el crecimiento, lo cual sucedió cinco años después de que se creara la compañía.

La primera discusión era si el modelo de negocio de Waze sería adecuado también para Moovit. Waze funcionó y tuvo mucho éxito, entonces, ¿por qué no replicarlo? Pero Moovit carecía de un elemento clave en el caso de Waze: la duración de uso.

La mayor parte de los usuarios de Waze están conduciendo mientras funciona la aplicación y se despliega en la pantalla, pero Moovit se usa de forma diferente: los usuarios abren la aplicación para determinar dónde está el bus y cuándo llega. Una vez que llega el autobús, la aplicación funciona en el trasfondo hasta que llega el momento de salir del vehículo y aparece una ventana emergente.

Durante el trayecto mismo, los usuarios usan sus móviles para muchas otras cosas, desde leer los correos electrónicos hasta ver Netflix o navegar por la red. En este caso, la oportunidad para usar un modelo de negocio de publicidad es limitada.

No obstante, resultó que la información recopilada por Moovit es muy valiosa para los planificadores del transporte, los municipios, los operadores del transporte público, etcétera. De hecho, en muchos casos, estas organizaciones actualmente ya están pagando por esa información, pero a un precio muy elevado y de forma ineficiente.

Imaginemos tan sólo los estudios sobre origen-destino que suministran al planificador del transporte público: información acerca de los lugares desde donde viene la gente y hacia dónde se dirige.

Aquello que actualmente requiere toneladas de estudios manuales

se convierte en una tarea de un día cuando se usa la información de Moovit o incluso de la sencilla pregunta de ¿dónde se baja la gente que coge el bus en la estación X?

Sin embargo, lo que parece evidente no siempre lo es.

La propuesta de valor de FairFly es muy sencilla: ahorramos dinero a los usuarios en sus gastos de viaje. El modelo de negocio fue un simple derivado de eso: páguenos una parte del ahorro.

Pero muchos clientes nos dijeron: «Este modelo supone gastos desconocidos durante el próximo mes, y estamos tratando de mantener el presupuesto a rajatabla. ¿Podríamos pagar un cargo mensual?».

La mayoría de los clientes prefiere atar el modelo de negocio al valor y pagar por la cantidad ahorrada, pero otros prefieren un modelo de cargo fijo. Esencialmente, teníamos la misma compañía, la misma propuesta de valor y dos modelos de negocio diferentes. Eso no es completamente inusual; la mayor parte de los proveedores de móviles en Europa venden planes fijos y también planes de prepago (pago según uso).

No es un viaje fácil

Construir una start-up no es fácil, ya lo sabemos, y determinar el APM es realmente difícil. Pero determinar el modelo de negocio es, en algunos aspectos, aún más complicado.

Las ventas son la parte más difícil de todas. La razón por la cual es complicado es por la larga brecha entre la validación de una tesis y la siguiente.

Supongamos que somos una start-up B2B y que nuestro modelo de negocio es una suscripción mensual SaaS. A nuestro cliente le gusta la historia y dice: «Probémoslo. ¿Podéis hacer una prueba piloto?».

Queremos creer que «eso es todo», pero aún tenemos un largo camino por delante. La prueba puede durar algunos meses y exigir varias iteraciones del producto hasta que el cliente obtenga un valor real. Sólo entonces comienzan las negociaciones.

Desde el primer compromiso hasta llegar a un acuerdo pueden transcurrir varios meses y, sin embargo, una renovación sólo se consigue cuando es un «trato hecho». Después del primer cliente,

esperamos que el segundo y el tercero sean exactamente iguales, pero resulta que no lo son.

Es posible que tengan diferentes requerimientos y matices; posiblemente tengan diferentes percepciones del valor y, por tanto, requieran un modelo de negocio diferente. El resultado es que tenemos pocos clientes ¡y más de un modelo de negocio!

El viaje del modelo de negocio termina cuando algunos elementos se unen: la historia, el valor y la renovación.

- Si la **historia** es sencilla, la mayor parte de los clientes dirán que es interesante y resulta relevante para ellos. Significa también que los vendedores pueden contarla a los clientes potenciales y obtener respuestas similares.
- **Valor** significa que nuestro producto produce el valor percibido que describimos en nuestra historia.
- **Renovación** significa que un cliente renueva su acuerdo anual. Ésta es la indicación más clara de que estamos produciendo valor y que los clientes están dispuestos a pagar por ello. Es la validación definitiva de nuestro producto y de nuestro modelo de negocio.

Ciclo de ventas

Una de las razones por las que los intervalos de validación (iteraciones) son tan largos no tiene nada que ver con nosotros. Los ciclos de ventas son largos para muchas industrias.

A lo largo del tiempo, he hablado con muchos emprendedores y he escuchado un punto de vista común: «No lo entiendes. En mi industria, los ciclos de venta sí son terriblemente largos».

No les falta razón.

Si creemos que los ciclos de las empresas de transporte son largos, intentemos vender a los fabricantes de coches. Si creemos que los aparatos médicos tienen un ciclo de venta largo, intentemos vender a las compañías de seguros.

Pero olvidémonos de las compañías de seguros; éstas son fáciles. Intentemos vender a la industria agrícola: ésos sí son, sin duda, ciclos de venta largos. Hemos elaborado un fertilizante mágico que aumenta el rendimiento en un 25 por ciento año tras año y se lo contamos a

unos pocos agricultores. Primero se ríen de nosotros, pero luego los convencemos de la veracidad de nuestra historia y dicen: «¿Sabes qué? Voy a probarlo. ¿Ves ese árbol frutal en esa esquina? Pruébalo».

Y adivina qué, ¡funciona! Seis meses más tarde, el árbol tiene un rendimiento un 25 por ciento superior. Entonces le volvemos a preguntar al agricultor.

—¿Estás preparado para comprar ahora?

—Por ahora vamos bien —responde el campesino—. Lo hemos probado en otoño, ahora vamos a probarlo en primavera.

Transcurren otros seis meses y los agricultores aún no están listos. Ahora quieren verlo en acción en otro tipo de árboles. Puede ser un viaje de tres o cuatro años hasta que por fin digan: «El año que viene usaremos el producto en lugar del que utilizábamos antes».

Todos creen que sus ciclos de ventas son largos, y tienen toda la razón. Muy pocas cosas pueden acelerar los ciclos de ventas. El temor, que a veces es pánico, y la competencia están entre ellas. Pensemos en lo que sucedió con las ventas de Pfizer gracias al pánico y la preocupación por las vacunas contra la COVID-19. Ese tipo de pánico es difícil de crear artificialmente.

La competencia en el mercado de los clientes es más fácil de crear. En nuestro plan de ventas, debemos tratar de comprometer a la mayor parte de la industria para tener referencias y, en particular, podemos acelerar el ciclo de ventas porque sus competidores ya están dialogando. El miedo a perderse algo (FOMO, por sus siglas en inglés) también aplica en los negocios.

El valor es claro cuando los clientes renuevan

Con el APM aprendimos que no se llega hasta que los clientes renuevan, y lo mismo aplica al modelo de negocio. La renovación significa que hay valor y que el modelo de negocio es correcto.

Aunque es posible que haya un mejor modelo de negocio, o incluso ese mismo, pero con un mejor precio, estas calibraciones pueden y deben ocurrir cuando tengamos más clientes.

La enseñanza clave, sin embargo, es muy diferente. Pese a que el viaje para calibrar el modelo de negocio es interminable, ya sabemos que la satisfacción del cliente es crucial para conseguir las

renovaciones. Por tanto, cuando iniciamos con las ventas a los clientes, debemos enfocarnos en los siguientes tres elementos:

- El éxito de los clientes. Podemos contratar personal dedicado al éxito del cliente o incluso involucrar al director del producto en ello.
- Medir muy bien todo para saber cómo alinear producto, historia y herramientas de venta.
- Evitar la tentación de vender más y más antes de conseguir renovaciones. De lo contrario, esto podría llevar a una crisis con muchos clientes, y lo que queremos es reducir la crisis a tan sólo unos pocos clientes. Este punto es probablemente el más importante de todos.

En esta fase, la función del éxito del cliente es más importante que conseguir nuevos clientes. Una vez que obtengamos renovaciones de cerca del 80 por ciento al 90 por ciento, ha llegado el momento de comenzar a construir la organización de ventas.

Construir el plan de negocios

Pesemos en el modelo de negocio como una tabla de Excel a cinco años, que muestre para cada año (y posiblemente para cada trimestre durante los primeros años) la historia de negocio que deseamos narrar. Como señalé antes, es esencialmente una cuenta de P&G pronosticada, pero comienza por los objetivos, tales como el número de clientes, usuarios o países/áreas metropolitanas de despliegue.

Supongamos que hemos construido un videojuego. Comenzamos con los supuestos básicos acerca de cuántos nuevos usuarios tendremos cada trimestre y cuánta deserción esperamos. Luego tenemos la tasa de «conversión a pago» y el ingreso promedio por usuario (IPPU) para el período. Este modelo simplificado manejará el flujo de ingresos durante los siguientes cinco años. Este plan de negocios de primera línea muestra que, finalmente, dentro de cinco años, tendremos cerca de 1,3 millones de usuarios activos y una tasa de ingresos de cerca de 2 millones de dólares mensuales.

		Periodo	79		
		Nuevos usuarios	49.000		
		Deserción en T %	50%		
		Adictas	3.000		
		Deserción post T1 %	25 %		
		Usuarios totales	4.000		
		Conversión	16%		
		a pago			
		Usuarios pagos	1.000		
		1	1.000 $		
		1	1.000 $		
		Ingresos totales	1.000 $		

		Periodo	80		
		Nuevos usuarios	60.000		
		Deserción	40%		
		en T %			
		Adictas	18.000		
		Deserción post T1 %	25 %		
		Usuarios totales	45.000		
		Conversión	20%		
		a pago			
		Usuarios pagos	9.000		
		1	1.000 $		
		1	1.000 $		
		Ingresos totales	9.000 $		

		Periodo	81		
		Nuevos usuarios	35.000		
		Deserción	40%		
		en T %			
		Adictas	14.000		
		Deserción post T1 %	25%		
		Usuarios totales	26.000		
		onversión a pago	30%		
		Usuarios pagos	7.800		
		1	1.000 $		
		1	1.000 $		
		Ingresos totales	7.800 $		

		Periodo	T1	T2	T3	T4
		Nuevos usuarios	60.000	60.000	60.000	60.000
		Deserción en T %	40%	40%	40%	40%
		Adiciones netas	20.000	20.000	20.000	20.000
		Deserción post T1 %	25%	25%	25%	25%
		Usuarios totales	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
		conversión a pago	10%	10%	10%	10%
		Usuarios pagos	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
		ARPU	15,00 $	15,00 $	15,00 $	15,00 $
		Ingresos	[illegible] $	[illegible] $	[illegible] $	[illegible] $
		Ingresos acumulados	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]

¿Es éste un buen plan?

Se trata de un videojuego, por lo que la deserción es alta y, por tanto, necesitaremos conseguir muchos más usuarios para tener un mejor plan.

Sólo un apunte acerca de cómo leer el plan de negocio que aparece arriba: es un plan trimestral, así que T1 es cuando comenzamos y va hasta T20, que es cinco años más tarde.

La línea siguiente son los nuevos usuarios. ¿Cuántos nuevos usuarios obtendremos a través de nuestros esfuerzos de marketing trimestralmente? La cifra será muy baja al principio, pero, en cinco años, conseguiremos cerca de un millón de usuarios nuevos por trimestre.

El reto comienza en la siguiente línea: «Deserción en el trimestre». ¿Cuántos de esos nuevos usuarios desertarán durante ese mismo trimestre?

Recordemos que la deserción es lo contrario de la retención. Aunque inicialmente estará en el 60 por ciento, con el tiempo mejoraremos y esa cifra disminuirá al 40 por ciento.

La línea siguiente son las «Adiciones netas», esto es, ¿cuántos usuarios nuevos (menos los usuarios que desertan) se adicionaron al final del trimestre? Luego viene la tasa de deserción después del primer trimestre. Las cifras de deserción son relativamente altas, debido al supuesto subyacente de que esto es un juego y, por tanto, tiene inherentes altas tasas de deserción.

La línea final de este ejercicio es el número total de usuarios activos, que alcanza cerca de 1,3 millones después de cinco años. Ahora bien, si no conseguimos nuevos usuarios en T21, dado que la tasa de deserción es del 25 por ciento cada trimestre, nos quedaremos con menos de un millón de usuarios activos. Nuestra maquinaria de marketing tendrá que conseguir cada vez un mayor número de usuarios nuevos cada trimestre para crecer.

La segunda parte del ejercicio es el modelo de ingresos máximo, que básicamente dice: no todos los usuarios serán de pago, y hay una especie de conversión de usuarios activos que pasarán a ser usuarios que pagan (un modelo *freemium*). Aquí, cada uno de los usuarios que pagan contribuirá con una suma promedio de dólares (la cual, de nuevo, aumenta con el tiempo) por trimestre.

¿Es éste un buen o un mal modelo de negocio?

La dualidad del modelo de negocio puede ser frustrante. Si presentamos este modelo de negocio para obtener financiación para una ronda semilla o una ronda A, no seremos financiables. No estamos aspirando muy alto y la oportunidad no es suficientemente grande. El resultado es que no seremos un unicornio dentro de cinco años. Por tanto, no somos atractivos.

No obstante, si obtenemos financiación y éste es un desempeño *de facto*, tendremos un viaje asombroso y exitoso. Probablemente generaremos rentabilidad en cinco años, con 2 millones de dólares de ingresos mensuales y un crecimiento de 2,5x en ingresos anualizados (IA) año tras año.

Es una compañía muy muy buena.

A ese ritmo, nuestro valor de tiempo de vida (VTV) por encima del coste de adquisición de clientes (CAC) es mayor de tres, por lo que obtendremos financiación con facilidad para continuar y acelerar el crecimiento. Y aunque parece un tanto mediocre, podemos alcanzar un crecimiento de 2,5x del cuarto año al quinto, lo cual sigue siendo impresionante.

Si bien la hoja de Excel puede presentar fácilmente todos los cálculos, los supuestos de nuestro modelo son los que en realidad deben tener sentido. Un inversor mirará los supuestos y la última línea, y entonces decidirá si le gusta; nosotros debemos hacer lo mismo. Miremos los supuestos y luego la línea final (resultados dentro de cinco años) y decidamos si vale la pena el viaje (esfuerzo, coste

alternativo, sacrificio, etcétera).

Cualifica y cuantifica el valor

¿Cómo sabemos cuánto valor estamos creando? En realidad, ¡no lo sabemos! Seguimos probando y hablamos con los clientes o con los usuarios para averiguarlo. El proceso es el mismo que cuando buscamos el APM o cualquier parte de nuestro viaje en la que tenemos supuestos subyacentes (la tesis), y luego tratamos de validarlos con clientes reales, el mismo diálogo que nos ayuda a entender qué características están usando los clientes y por qué son ésas las que nos ayudan a cualificar y cuantificar el valor.

Construir la organización de ventas

Se tarda un tiempo en construir una organización de ventas exitosa: una maquinaria de ventas que nos aporte resultados predecibles. Existen unas pocas claves para el éxito en las ventas: la madurez del producto, la historia propia para las ventas y la preparación de las herramientas de ventas.

Eso ocurre con la mayor parte de las start-ups.

Inicialmente, los primeros cinco o seis acuerdos los lleva a cabo el CEO o uno de los fundadores y, una vez que parece que el proceso se está repitiendo —la propuesta de valor o la asignación del precio, por ejemplo—, podemos pensar en aumentar la escala de la organización de ventas. Contratamos a un vicepresidente de Ventas y esperamos que venda el producto. Es un gran error.

Una organización de ventas es una maquinaria que optimiza el proceso de venta. Esta organización tiene cuatro o cinco funciones críticas y, si no actúan coordinadamente como una orquesta, no funcionará. El papel del vicepresidente de Ventas es ser el director de orquesta. Las funciones son las siguientes:

- **Alimentador del canal.** Este papel consiste en alimentar la maquinaria de ventas y asegurarse de que aporta suficientes oportunidades para que las maneje la maquinaria de ventas. Por

tanto, esencialmente, si pensamos que el vendedor puede aportar cien oportunidades por año, el gerente del canal es responsable de alimentar esas cien oportunidades cualificadas por vendedor al año.

- **Ventas.** Estas personas reciben oportunidades cualificadas y, a través del proceso de ventas, intentan cerrar acuerdos.
- **Apoyo a las ventas.** Su papel es apoyar a los vendedores a solventar los diferentes requerimientos que hacen los clientes (por ejemplo, pedir información, discusiones técnicas, integración, etcétera).
- **Éxito del cliente.** Es quizá la parte más importante del proceso de ventas. Su objetivo es asegurarse de que el cliente esté comprometido con el producto y lo esté utilizando. Esta función corresponde a aquello que alimentará el crecimiento futuro para ese cliente.
- **Operaciones de ventas.** Se trata de hacer más eficiente la totalidad del proceso, ofreciendo las herramientas y la práctica para manejarlo.

Si ha llegado el momento de construir una organización de ventas, debemos asegurarnos de crear todas esas funciones. Si contratamos a un vicepresidente de Ventas, éste debe enfocarse en construir la organización y no dedicarse a vender.

Si todavía no estamos seguros de estar preparados y sólo queremos que la presentación de ventas esté lista, contratar a un vendedor en ese momento no servirá de nada. Esa persona no tiene la información suficiente, ni el seguimiento, ni el apoyo necesario para cerrar acuerdos.

Hay cuatro aprendizajes clave que podemos adquirir en este capítulo:

1. Determinar un modelo de negocio es un viaje de fracasos más —y también largo—, pero este viaje, en particular, es más frustrante debido a la cantidad de tiempo que transcurre entre las iteraciones.
2. Una vez que creamos valor, nuestro derivado de ese valor

debería estar entre el 10 por ciento y el 25 por ciento.

3. Para acelerar el viaje, debemos comenzar por cualificar y cuantificar el valor que creamos. Luego, debemos ajustar el modelo de negocio y el nivel de precios a ese derivado del 10 por ciento al 25 por ciento.
4. Si podemos elegir nuestro modelo de negocio, la mejor opción es: el que tenga ingresos recurrentes.

CONSEJOS PARA START-UPS

1. Logremos un beneficio de 10x a lo largo del tiempo. Aunque el precio inicial sea insuficiente, con el tiempo esa cifra se multiplicará una vez que determinemos el modelo correcto.
2. Nadie puede hacerlo por nosotros. Si pensamos por un momento que alguien más puede determinar el modelo de negocio y el plan de negocios por nosotros, pensémoslo de nuevo. Nosotros mismos somos los que debemos cualificar los primeros cinco o diez acuerdos.
3. Los ciclos de ventas no dependen de nosotros. Aunque hayamos construido la organización de ventas como una maquinaria eficiente, los ciclos de compras no dependen de nosotros, así que debemos alinearnos con esos ciclos en lugar de tratar de cambiarlos.
4. VTV/CAC > 3. El valor demostrado del tiempo de vida de un cliente debe ser al menos tres veces mayor que el coste de adquisición de dicho cliente; de lo contrario no tendremos un modelo de negocio sostenible.
5. El precio viene determinado por el mercado, no por la empresa. El coste, sin embargo, sí lo determina la compañía, aunque al mercado no le importa.

10
Cómo conseguir mil millones de usuarios

> Determinar el crecimiento es marcar un gol: el viaje más difícil de todos.

Algunos empresarios preguntan alegremente: «¿Cuál es el gran problema? Nosotros lo producimos y ellos vendrán a comprarlo». O bien: «¿Cuál es el gran problema? Un buen anuncio en *The New York Times* y todo arreglado». O: «¿Cuál es el gran problema? Con una buena campaña en Facebook, podremos obtener tantos usuarios como queramos».

Pues bien, el crecimiento sí es un gran problema. Es el viaje más difícil, y muy pocos tienen éxito en determinarlo correctamente. Este capítulo se refiere a cómo determinar el crecimiento, el papel del marketing, el boca a boca versus hacerse viral y el plan para salir al mercado.

El día Tim Cook

Apple lanzó su aplicación Maps el 19 de septiembre de 2012. De acuerdo con todos los críticos, fue un fiasco. Su aplicación, sencillamente, no era lo suficientemente buena, y llevó a uno de los más extraordinarios *mea culpa* públicos en la historia de la tecnología.

Únicamente nueve días después del lanzamiento, Tim Cook, el CEO de Apple, publicó un mensaje asombroso de disculpa a los usuarios, diciendo que Maps «se ha quedado corto» y que los usuarios deberían buscar una alternativa.

Entre sus recomendaciones estaba Waze.

Por aquella época, Waze ya estaba funcionando bien en términos de APM y, como resultado de ello, teníamos entre 50.000 y 100.000 nuevos usuarios diarios en todo el mundo, lo que representaba unos 2

millones de usuarios nuevos al mes.

Nos gusta llamar al día que el CEO de Apple aconsejó a los usuarios que probaran Waze «El día Tim Cook». Después del anuncio de Cook, el número de usuarios de Waze aumentó en un cien por cien en comparación con el día de mayor éxito anteriormente. Tuvo como resultado cerca de 160.000 usuarios nuevos.

El impacto de las cifras más altas de usuarios duró una semana y luego decayó: del cien por cien de usuarios adicionales del primer día, pasamos al 70 por ciento más el segundo día y aproximadamente el 10 por ciento de nuevos usuarios una semana más tarde.

A fin de cuentas, la importancia del hecho —aun cuando parece impresionante— representó únicamente cerca de un 10 por ciento de aumento en usuarios para todo el mes de septiembre. Este récord de descargas por día se mantuvo durante aproximadamente un año y, cuando finalmente paró, el promedio diario de la cifra de nuevos usuarios se había más que duplicado.

El crecimiento no se refiere a un único evento. Se trata de la solidez de los resultados y la capacidad de demostrar crecimiento en el tiempo. Nuestro plan GTM (*Go-to-Market*, salir al mercado) tendrá que obtener resultados replicables y aumentar la eficiencia con el tiempo. No se trata de un publirreportaje a doble página en *The New York Times*, lo que trae muchos clientes de una sola vez. Se trata de un plan que produzca resultados repetitivos.

¿Cuán rápido deberíamos crecer?

La pregunta más pertinente es: «¿Cuán rápido podemos crecer?

A finales de 2010, Waze tenía cerca de 2,3 millones de usuarios a nivel global. Noam Bardin, el CEO, y yo nos estábamos preparando para una reunión de la junta directiva. Necesitábamos establecer el objetivo para el final del año. Noam me preguntó cuántos usuarios tendríamos cuando acabase el año.

—Diez millones —respondí.

—¿Dónde vamos a conseguir tantos usuarios? —preguntó.

—De dos a tres millones en América Latina, de dos a tres

millones en Europa, y de dos a tres millones en Estados Unidos y en algunos otros lugares —expliqué.

—Está bien, pero ¿cómo los vamos a conseguir? —insistió Noam.

Yo tenía muchísimas ideas.

—En realidad no lo sé —admití—. Sólo sé que el mercado está ahí y ensayaremos diferentes aproximaciones hasta que lo determinemos. Lo que sé es que necesitamos mostrar un crecimiento de 5x para estar en la pista de despegue.

Terminamos el año con 10,6 millones de usuarios. Terminamos 2012 con 33 millones y, unos cinco meses más tarde, cuando Google nos adquirió, teníamos cerca de 50 millones de usuarios. La tabla que aparece a continuación resume estas cifras.

Número de usuarios de Waze	Multiplicadores AtA
34.417 (todo 2009)	
538.077 (todo 2010)	
2,6 millones (cierre de 2011)	
11,9 millones (global en febrero 2012)	
36,6 millones	
50,9 millones	

El factor de crecimiento del año cero al año uno es indefinido. La realidad es que nadie mira el crecimiento esos años, pero es decisivo entender la tasa de crecimiento de año tras año (AtA) después: ofrece la retroalimentación que nos permite saber si hemos determinado el crecimiento y suministra la verdadera esencia de una start-up en camino de convertirse en uno de los líderes del mercado.

Si nos fijamos en grandes compañías establecidas y rentables, su crecimiento AtA es del 10 por ciento, lo cual es bastante favorable. Más alto es bueno, y menor es menos bueno.

Hasta que una start-up llegue al nivel de una empresa grande, establecida y rentable, experimenta ritmos diferentes de crecimiento.

Una vez que comenzamos, se espera que crezcamos 10x, 5x, 4x, 3x y 2x durante los siguientes cinco años. Para poner las cosas en perspectiva, supongamos que cuando comenzamos (año cero) tenemos 50.000 usuarios. Un año más tarde, se espera que terminemos con un total de 500.000. Al final de ese período de cinco años, deberíamos tener $10 \times 5 \times 4 \times 3 \times 2 \times 50.000 = 60.000.000$ de usuarios. Ése

es el crecimiento de un unicornio.

Si somos un negocio B2B y estamos vendiendo 1 millón de dólares el primer año, el año siguiente debemos estar en 5x, luego 3-4x, después 3x, más tarde 2-3x y luego 2x. Por tanto, 1 millón de dólares en el primer año deberá llegar a ser cerca de 180 millones a 360 millones de dólares cinco años más tarde.

Dije antes que el APM es lo más decisivo, así como la primera parte del viaje, y que si fracasamos en determinarlo moriremos. Determinar el modelo de negocio correcto es, habitualmente, el viaje más largo, pues el proceso de validación es lento. Pero el plan GTM o viaje de crecimiento es en realidad lo más difícil de todo. El número de fracasos en esta fase será mucho mayor.

¿Cuándo comenzar el viaje GTM (salir al mercado)?

Para una start-up B2C, el viaje de salida al mercado debería comenzar en cuanto se determina el APM, pero no antes. La razón es muy sencilla: si nuestro producto no ha llegado a ese punto todavía, la deserción será alta (y la retención baja). Es decir, si traemos a nuevos usuarios, la mayor parte de ellos (si no todos) se irán.

La imagen que se me ocurre es la de un colador que debemos llenar con agua. Para lograrlo, debemos movernos extremadamente rápido o bien sellar los agujeros antes de llenarlo de agua.

Sellar los huecos de «drenaje» es el APM.

En B2B, sin embargo, el APM y el modelo de negocio no están tan separados. El crecimiento comenzará una vez que establezcamos el modelo de negocio y el APM. Aunque la medición es diferente, el viaje es prácticamente el mismo: demostrar que podemos crecer de manera eficiente (respecto al negocio) y convertirnos en un actor importante en el mercado.

La principal diferencia entre una B2C y una B2B es la definición de *eficiente*. Para una aplicación gratuita que no ha determinado todavía el modelo de negocio, adquirir usuarios a un coste cero (o a un precio muy cercano a cero) tiene sentido. Adquirir usuarios a un mayor precio no lo tiene.

En cambio, para un producto B2B o un B2C de pago, que ya sabe

que los usuarios se gastan X dólares el primer día y, en total, 3X durante el año siguiente, adquirir usuarios por menos de X tiene sentido, pero adquirirlos por más de 3X no lo tiene, puesto que el viaje GTM es esencialmente para mejorar la eficiencia.

Incluso si el primer día el coste de la adquisición de clientes no tiene sentido, al final del viaje deberá tenerlo.

BAB (boca a boca) y viral: el santo grial del mercadeo

Permíteme comenzar por definir estas dos expresiones, pues he visto que muchas personas se confunden con ellas.

Viral es la más sencilla de las dos. No puedo usar el producto a menos que otra persona lo esté usando también. Si yo fuera la única persona en el planeta con Messenger o WhatsApp, estas aplicaciones no podrían ayudarme, es decir, para usarlas, tendría que invitar a otras personas a hacerlo también.

Está claro que un producto exitoso, al ser viral, disfruta de un enorme crecimiento, y el ganador se lo lleva todo. Recordemos que puede haber diferentes ganadores en diversos mercados, como Uber en Estados Unidos, DiDi en China y Grab en otras partes de Asia. O Messenger en Estados Unidos y WhatsApp en otros lugares, por ejemplo.

El *boca a boca* (BAB) es muy diferente. Si les preguntamos a cien personas cómo oyeron hablar de Waze, es probable que el 90 por ciento responda: «Alguien me lo dijo». Eso es el BAB.

Podemos intentar lo mismo con Uber, Netflix, Facebook y la mayor parte de las aplicaciones que usamos todos los días. Si estamos creando una aplicación enfocada en el consumidor y nuestro mercado objetivo total es grande, nos lo ganaremos si conseguimos establecer el BAB.

Desafortunadamente, el BAB es relevante sólo para las aplicaciones que son usadas con alta frecuencia. Permíteme explicarte por qué. Como aprendimos en el capítulo 4, si nuestro producto se usa más que unas pocas veces al mes en promedio (digamos, incluso diez veces al mes, pero no todos los días), entonces el BAB es nuestro camino, sencillamente porque la gente tiene más oportunidades de

hablar de él a otra persona.

Ahora bien, supongamos que únicamente el 10 por ciento de nuestros usuarios le habla a alguien acerca de nuestro producto después de usarlo, y luego el 10 por ciento de éstos finalmente se convierten en usuarios. Supongamos que tenemos ya un millón de usuarios. Si el 10 por ciento de ellos se lo dice a otra persona, esto representará 100.000 personas. Si únicamente el 10 por ciento de éstas se convierten en usuarios, nos daría 10.000 nuevos usuarios (que podemos llamar «orgánicos»).

Pero si la frecuencia de uso de nuestra aplicación es de una vez al año, esto representaría únicamente 10.000 usuarios al año (nada que valga la pena; de hecho, es probable que tengamos una alta tasa de deserción).

Si nuestra aplicación se usa una vez al mes, sin embargo, esto representaría 100.000 usuarios nuevos en un año; no es tan malo, pero, de nuevo, es insuficiente.

Pero si nuestra aplicación se usa todos los días, o incluso solamente diez veces al mes (como sucede con Waze), y nuestros usuarios tienen una experiencia positiva que los motiva a contárselo a sus amigos, el efecto combinado será 3x el número de usuarios al final del año, y eso sin que haya ningún gasto en adquisición de usuarios.

Olvidémonos de la deserción por un momento. Quiero que adviertas el impacto de la frecuencia de uso en el crecimiento orgánico. Mantendremos la suposición anterior de que únicamente el 10 por ciento de los usuarios le contarán a alguien acerca de nuestro producto y que, de estos usuarios, únicamente el 10 por ciento comenzarán a usarlo, esto es, el 1 por ciento.

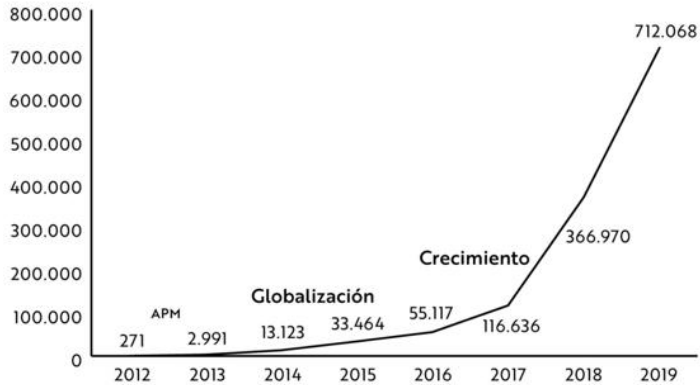
	Usuarios	**Número de usuarios**	
Anualmente	[illegible]	[illegible]	
Mensualmente	[illegible]	[illegible]	
Semanalmente	[illegible]	[illegible]	
Diez veces al mes	[illegible]	[illegible]	
Todos los días	[illegible]	[illegible]	

Para Waze, la herramienta más eficaz de nuestro arsenal para salir al mercado fue el BAB.

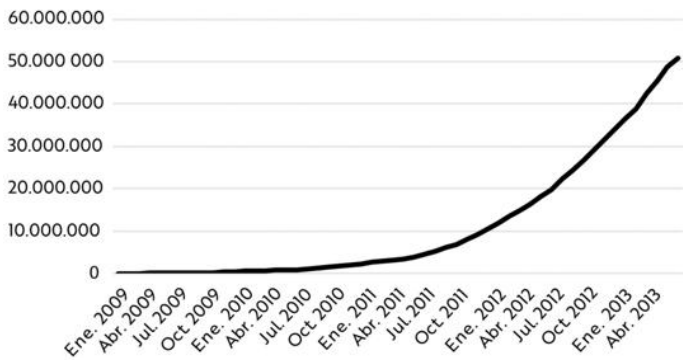
No hay nada como estar en un coche con un amigo y ver la aplicación funcionando en el tablero para preguntar: «¿Qué es eso?».

¿Cómo se ve el BAB en la vida real? Como un palo de hockey: crecimiento exponencial.

Usuarios totales de Moovit (K)



Usuarios totales de Waze



Fijémonos en los gráficos de Moovit y de Waze. Aunque las cifras son diferentes y las mediciones no son idénticas —en Waze se cuenta a las personas que han descargado y usado la aplicación, y en Moovit a quienes han usado el servicio a través de la aplicación o de Internet—, la forma de la curva es exactamente la misma.

Es igual para WhatsApp, Facebook y todas las aplicaciones exitosas para los consumidores en el mundo. Una vez que se implanta el BAB, comienza un crecimiento exponencial.

Moovit tardó 436 días en llegar al primer millón de usuarios, 107 días en llegar al segundo millón y cerca de 19 horas en llegar al último millón antes de que la compañía fuera adquirida.

El BAB es un derivado de la frecuencia de uso. Una alta frecuencia de uso significa que terminaremos con un marketing BAB. Todas las otras actividades de la GTM que tienen lugar antes son un medio para llegar a una masa crítica que permita el BAB. Puede que tardemos unos pocos años en llegar a una masa crítica, pero una vez que lo hagamos, todo nuestro crecimiento será BAB.

Cuando observemos la tabla anterior, supongamos que tenemos una frecuencia de uso de diez veces al mes. En este caso, el BAB o crecimiento orgánico está cerca del 3,13x año tras año. Esto significa 10x en dos años y 100x en cuatro años.

Si comenzamos con unos pocos millones de usuarios, 100x es unos cientos millones de usuarios, ciertamente una posición de líder del mercado. No obstante, si comenzamos únicamente con 1.000 usuarios, 100 veces esa cifra es todavía un número muy bajo. Para obtener los primeros pocos millones de usuarios, necesitaremos toda una maquinaria de marketing para atraerlos.

Nos equivocamos en todo

Reorganicemos todo y realineemos nuestra estrategia para la start-up. Si nuestro producto tiene una alta frecuencia de uso, comencemos por establecer el APM, luego nos enfocamos en el crecimiento y, sólo entonces, intentamos determinar el modelo de negocio. Si no contamos con una alta frecuencia, comencemos por encontrar el APM, luego determinemos el modelo de negocio y finalmente enfoquémonos en el crecimiento.

La razón es bastante sencilla: si podemos mostrar un alto crecimiento, eso incrementará drásticamente la valoración de nuestra compañía, nos permitirá conseguir capital y luego nos permitirá determinar el modelo de negocio. Sin embargo, si no tenemos una alta frecuencia de uso, nuestra adquisición de usuarios será cara y, por

tanto, tendremos que demostrar que tenemos un modelo de negocio que la apoye.

La frecuencia de uso define la estrategia de nuestra start-up y, desde luego, la estrategia de GTM.

Marketing 101

Finalmente, podemos comenzar a hablar del papel del marketing.

He presenciado muchas start-ups en el transcurso de los años que, cuando comienzan a pensar en el marketing, tienen una confusión total acerca de esta importante función. Resulta muy poco claro cómo elaborar, contratar y medir el marketing.

Permíteme comenzar con lo que he oído decir a los fundadores de lo que esperan del marketing:

- «Quiero un publirreportaje a doble página en *The New York Times*»; es decir, otorgan el papel fundamental a las relaciones públicas.
- «Quiero que compréis usuarios en Facebook», lo cual significa que el trabajo se refiere en su totalidad a la adquisición de usuarios.
- «Quiero optimizar el aspecto de la compañía y la percepción sobre ella, y hacer que el mensaje sea más contundente»; en este caso, el marketing se refiere al posicionamiento.
- «Quiero que el marketing suministre herramientas a los vendedores», lo cual significa que el marketing se refiere a las herramientas de ventas.

En síntesis, casi todos los CEO tienen un punto de vista sobre el papel del marketing: la promoción. Pero es mucho más que eso, y si contratamos al equipo de marketing pronto, ellos crearán la estrategia mercado-producto-precio y, sólo después de hacerlo, la promoverán en el mercado.

Es tarea del marketing crear un sistema para acelerar el viaje del APM. Hay dos fases:

1. Aprender cuáles son las necesidades para definir el producto y

el mercado (quiénes son los usuarios y dónde se encuentran), y fijar el precio, que es un derivado de la disposición de los usuarios a pagar.

2. Promoción que, en general, está dirigida a conseguir que los usuarios/clientes usen el producto.

Una pregunta clave es: ¿cuándo contratamos al director de Marketing?

¿Necesitamos contratar a alguien pronto que pueda encargarse del marketing de llegada, alguien probablemente muy experimentado, bien formado y que entienda a los usuarios, el producto y el mercado? ¿O necesitamos a una persona completamente diferente en un momento posterior de la compañía, alguien que entienda la promoción, el marketing de salida y las diferentes herramientas de promoción? Esta persona sencillamente da por sentada la estrategia mercado-producto-precio, la cual es sumamente importante para una contratación temprana del marketing.

Se trata de dos tipos muy diferentes de persona. El primer tipo es bastante poco frecuente: no muchas personas pueden diseñar la estrategia producto-mercado-precio.

El segundo tipo es más común. Por tanto, cuando nos planteamos la cuestión de: «Estamos buscando un vicepresidente de Marketing o un ejecutivo de Marketing (CMO)», ¿cuál de los dos será mejor, el primero o el segundo tipo?

Es más probable que la mayor parte de los currículums que recibamos sea de candidatos del segundo tipo, los que están enfocados en la promoción. No obstante, si contratamos a un profesional del tipo dos para que diseñe la estrategia producto-mercado-precio, es probable que fracase.

Si se hace de la otra manera, también hay una baja probabilidad de éxito, pues la persona del tipo uno también es capaz de encargarse de la parte de la promoción, pero es bastante probable que no le guste hacer ese trabajo.

Es decir, ahora que sabemos qué puede hacer el marketing por nosotros, debemos decidir si queremos contratar pronto a alguien encargado del marketing interno (para la parte del APM, cuya misión es alcanzarlo rápidamente) o hacerlo más tarde (cuando la misión sea

acelerar el crecimiento).

Promoción: ¿marketing o desarrollo del negocio?

La mayor parte de las start-ups incluirán el marketing cuando llegue el momento de atraer a los clientes o usuarios, pero he visto a muchas empresas que deben elegir entre marketing y capacidades para el desarrollo del negocio para atraer a esos clientes.

Yo defino el marketing como «atraer a los usuarios uno a uno». El desarrollo del negocio se refiere a atraer grupos de usuarios. Así, por una parte, haré relaciones públicas, marketing en línea y en persona, programas de remisiones, etcétera. Por otra, cuando me ponga el sombrero de desarrollo del negocio, me pondré en contacto con grupos, empleadores y equipos para comprometer a sus clientes o usuarios.

La conclusión más importante es sencilla: si nosotros no sabemos cómo atraer a nuevos usuarios, NADIE MÁS lo sabrá. Con independencia de esto, si terminamos con una adquisición directa de usuarios (marketing) o una indirecta (desarrollo del negocio), necesitaremos comenzar por atraerlos directamente.

En general, piensa en las siguientes tasas:

- Si nuestra presentación de ventas es correcta, al final del ciclo de ventas nuestra tasa de cierre-ganancia estará entre el 25 por ciento y el 75 por ciento.
- En el viaje de obtención de financiación, nuestra tasa de cierre-ganancia debería estar entre el 1 por ciento y el 2 por ciento.
- En el desarrollo del negocio, la tasa es mucho mejor que en la obtención de financiación, pero mucho más baja que en ventas: entre el 5 por ciento y el 10 por ciento.

Por ejemplo, pensemos en una aplicación para compras libres de impuestos, como Refundit, que simplifica el proceso para que la gente obtenga su reembolso cuando viaja. Podríamos pensar en acercarnos a las agencias de viajes (online o físicas), a las aerolíneas o a cualquier agencia de la industria de los viajes y decirles: «Trabajemos juntos; ¿por qué no promovéis nuestra aplicación entre los clientes?», entre el

5 por ciento y el 10 por ciento aceptarán. Además, el proceso tardará algún tiempo en desarrollarse, así que los resultados pueden ser muy decepcionantes.

Permíteme compartir algunas historias que te darán cierta perspectiva.

Location World

El socio de Waze en América Latina, Location World, fue, en cierta medida, como una toma de tierra. Siguieron nuestras líneas directrices en las actividades relacionadas con la GTM y, además, agregaron algunas por su cuenta. Es prácticamente casi el único modelo que funciona: escribimos el recetario sobre la GTM que alguien en el terreno seguirá, y ellos harán su propia localización y ajustes.

Al final, Location World era responsable de todas las actividades de GTM en Latinoamérica, con excepción de Brasil, y hemos ensayado decenas de aproximaciones. En cierta medida, nos han ayudado a escribir el libro de cocina de la GTM.

Telefónica

Telefónica es un operador español de telefonía móvil que se extendió a nivel global y es un líder de mercado en América Latina. Location World los contrató como socio de distribución en varios países latinoamericanos, y promovieron Waze en sus redes, incluyendo una tarifa especial de información (es decir, gratuita) para usar Waze, etcétera.

Nos costó seis meses para que se unieran a la compañía. Hubo muchas conversaciones entre Location World y Telefónica. Incluso tuve que viajar a diferentes lugares de América Latina un par de veces para comprometerlos.

Por aquella época, Telefónica tenía más de un tercio de los usuarios de móviles en la región, y se habían comprometido con el gasto ATL (*above the line*, por encima de la línea), que es cuando la publicidad se despliega en torno a un público más amplio, usando la televisión o la radio. Comparemos esto con el gasto BTL (*below the line*, por debajo de la línea), cuando la publicidad se dirige a un grupo específico de clientes potenciales.

Telefónica planeaba usar toda clase de medios de comunicación para promover Waze. Esperábamos un aumento del crecimiento del 20 por ciento al 30 por ciento en aquellos países en los que se planeaba lanzar la campaña.

Los resultados fueron bastante decepcionantes: de un 2 por ciento al 3 por ciento de aumento, eso fue todo.

Las actividades para el desarrollo del negocio cuando se sale al mercado exigen una gran paciencia. Muchas de estas actividades no darán ningún resultado en absoluto. Muchas otras supondrán algunos resultados. Solamente unas pocas darán resultados significativos. El problema es que no sabes cuál funcionará antes de empezar.

Por tanto, recomiendo que comencemos con el desarrollo del negocio relacionado con la GTM. Incluso cuando tengamos alguna tracción de la salida al mercado y sepamos qué funciona y qué no, no esperemos que nuestro equipo de marketing saque un conejo de la chistera: son profesionales del marketing, ¡no magos!

Hutchison

En 2012, Waze había obtenido financiación de Horizon Ventures y Kleiner Perkins. Horizon es la sucursal de inversiones de Li Ka-shing, un comerciante muy conocido de Hong Kong y dueño de Hutchison, compañía que, a su vez, es dueña del operador de telefonía móvil 3, que por aquella época había metido el pie en algunos países de Europa, entre ellos Italia.

Horizon nos dijo que podían ayudarnos, y convocó una reunión con 3 Italia para presentarnos amablemente. Habíamos iniciado un diálogo con ellos, y nos dijeron: «Sabemos cómo promover vuestra aplicación. Haremos una campaña de mensajes de texto (SMS) y la enviaremos a todos los usuarios relevantes. Por lo general, obtenemos resultados asombrosos de esta manera».

Tardaron unos tres meses en lanzar la campaña. Por aquella época, nuestro crecimiento en el país era bastante bueno: de 3.000 a 5.000 usuarios nuevos al día, lo que representa aproximadamente de 100.000 a 150.000 usuarios al mes. El día de la campaña fue asombroso, y atrajo a unos 100.000 usuarios nuevos. Al día siguiente fueron 60.000, el otro día cerca de 40.000 hasta que regresó de nuevo a 3.000-5.000 diarios una semana después. El gran total: unos

250.000 usuarios nuevos.

Fueron resultados maravillosos, comparables a unos dos meses de crecimiento orgánico. Fue mucho más de lo que esperábamos.

Llevamos este modelo a otros operadores de móviles, incluyendo TIM (Telecom Italia Mobile), Vodafone Italia y una docena de otros operadores en diferentes países. Hablé también con los operadores de Hutchison 3 en Austria, el Reino Unido y otros países; ninguno de ellos aceptó hacer una campaña por SMS como la que había hecho 3 Italia.

Eso fue realmente frustrante, porque habíamos encontrado algo que funcionaba de verdad con muy poco esfuerzo de nuestra parte, pero no pudimos comprometer a otros operadores de telefonía móvil.

Regresé a 3 Italia y les sugerí que lo hiciéramos de nuevo. Esto fue cerca de seis meses más tarde, y Waze estaba entonces creciendo a un ritmo más rápido. Tardaron tres meses más en lanzar la campaña y los resultados esta vez fueron más modestos: unos 50.000 usuarios nuevos, lo que representaba únicamente cerca de una semana de crecimiento.

¿Qué quiero decir con esto? Incluso cuando algo funciona, no podemos estar seguros de que funcionará de nuevo o que funcionará de la misma manera en otro lugar.

TIM Brasil

Mientras estaba en conversaciones con TIM Brasil, Waze no pudo conseguir ninguna capacidad de distribución (era demasiado pronto para eso); cuando apareció Moovit, le dijimos a la gente de TIM: «Os perdisteis la oportunidad de hacer algo maravilloso con Waze, ¡no os lo perdáis de nuevo!».

Omar Téllez, un amigo y, en aquel momento, el presidente de Moovit Latin America, que conseguía negocios todo el tiempo, orquestó el acuerdo, que llevó a resultados asombrosos. Un año después de haber lanzado la campaña, un cuarto de todos los usuarios de Moovit residía en Brasil. La campaña atrajo a unos 15 millones de usuarios en el término de un año.

Si tenemos en cuenta los 1.000 millones de usuarios que tiene Moovit actualmente, esta cifra no es para tanto, pero para los 50 millones que tenía entonces la compañía, sí es una cifra fenomenal. No

obstante, Moovit, al igual que Waze, no pudo replicar ese éxito en otros lugares.

ABC y Carmageddon

La cadena de televisión ABC fue uno de los detonantes clave para que Waze despegara en Estados Unidos. Resulta que cuando se acercaba el fin de semana del 4 de julio de 2011, había una obra importante programada en la autopista I-405 en Los Ángeles. La autopista debía cerrarse por completo y demolerse. Los medios llamaron a este evento «Carmageddon» [como el videojuego] y, un par de meses antes del cierre, ABC nos contactó, diciendo que nosotros éramos los únicos que podíamos informar sobre el tráfico en tiempo real, incluyendo informes sobre el terreno.

A ABC le gustaron nuestros informes del fin de semana sobre Carmageddon, así que continuamos trabajando juntos. A lo largo de 2011, fuimos a otras estaciones locales de ABC y nos convertimos en su herramienta para informar sobre el tráfico. La cadena estaba muy complacida, pues, en efecto, tenían mejores informes sobre el tráfico que la competencia. Nosotros también estábamos muy complacidos, porque obtuvimos una promoción gratuita y el reconocimiento de parte de una importante marca.

¿Qué obtuvimos además del reconocimiento de la marca?

Waze suministraba los informes de tráfico para ABC en Detroit (y también en muchas otras ciudades). Si me preguntaran cuántos nuevos usuarios conseguimos después de la emisión de noticias de las once de la noche en Detroit, la respuesta es probablemente una cifra pequeña: sólo unos cien.

Esto no parece mucho, pero recordemos que los informes de tráfico eran emitidos tres veces al día, treinta días al año y en cincuenta ciudades diferentes. Y eso sí fue significativo.

Adquisición de información

¿Recuerdas la estrategia de «acelerar la inercia» de Waze? Cuantos más usuarios haya, más mejora la información. Y con mejor información aumenta la retención y el uso de la aplicación, y, por

tanto, se consiguen más usuarios. La consecuencia de ello, además del desarrollo del negocio que intenta atraer más usuarios, fue que conseguimos muchos acuerdos de desarrollo de negocio para obtener más información (sobre todo datos de GPS de las compañías de gerencia de flotas y mapas de base de los elaboradores de mapas).

Estos acuerdos resultaron más fáciles, porque disponían de datos, y fue relativamente sencillo que se unieran a nosotros. También estaban libres de riesgos. Mi oferta general a las compañías de manejo de flotas era sencilla: danos tus datos de GPS en tiempo real y nosotros te suministramos datos de tráfico en tiempo real.

Funcionó bien en algunos casos. En otros, las compañías nos dijeron: «Nuestra información es valiosa y otros están pagando por ella, así que toca pagar». Terminamos pagando de diez a veinte céntimos por vehículo al mes. Es decir, una compañía de manejo de flotas que tenía 50.000 vehículos activos recibía un cheque de entre 5.000 y 10.000 dólares al mes.

Una vez que llegamos al nivel en que nuestro tráfico era lo suficientemente bueno sin ellos, revisamos los acuerdos y terminamos con uno de los tres resultados finales siguientes:

1. El socio aceptaba el modelo de intercambio de datos de GPS por datos de tráfico.
2. El socio optaba por concedernos un descuento del 50 por ciento.
3. El socio decidía terminar el acuerdo.

El modelo de adquisición de información de tráfico fue un trampolín para nosotros. Necesitábamos mejorar nuestra información de tráfico al comienzo, pero, una vez que conseguimos suficientes usuarios, ya no nos era útil.

Lo importante que destacar aquí es que en cada parte del viaje, necesitaremos diferentes bienes y, por tanto, diferentes acuerdos para el desarrollo del negocio. Los que consiguen usuarios son los más difíciles.

Cincuenta maneras más en que no funcionó

Yo viajaba mucho para la empresa, intentando negociar con aquellos

socios que nos permitieran obtener usuarios e información. Podía realizar cinco, seis o incluso siete reuniones con varios socios potenciales y, finalmente, regresar con las manos vacías.

En ocasiones conseguía un mínimo acuerdo, pero tenía tan pocos rendimientos que no valía la pena. Los premios gordos eran poco frecuentes, pero cuando sucedían, te olvidabas de todas las decepciones. Pensemos en el desarrollo del negocio como encestar desde media cancha en el baloncesto.

Hay tres formas de ver el asunto como «oportunidades»:

- Si no lo intentamos, no lo conseguiremos.
- Si encestamos, ganamos.
- Siempre pensamos que la próxima será la ganadora.

Si decidimos usar el camino del desarrollo del negocio para conseguir usuarios, hay dos alternativas principales:

- Muchos acuerdos que aportan unos pocos usuarios cada uno.
- Unos pocos acuerdos que aportan muchos usuarios cada uno.

Siempre debemos esforzarnos por obtener la segunda alternativa: ésa es la que realmente nos hará avanzar.

¡Las start-ups no pueden ayudarse unas a otras!

Todas las start-ups persiguen el mismo objetivo, así que no tienen mucho que compartir. En muchos casos, conocemos a otro CEO y resulta que ambos luchamos por llegar al mismo mercado objetivo. Establecemos una relación de confianza con ese otro CEO y queremos que nos ayude a conseguir usuarios. Pero él nos mira y piensa lo mismo: que nosotros también podemos ayudarle a conseguir usuarios.

Adivina qué: no hay suficientes usuarios para contentar a ambos CEO.

Sin importar cuánto lo intentemos, sencillamente no podemos ayudarles y ellos a nosotros tampoco.

Entonces, ¡ni siquiera lo pienses!

Conseguir usuarios (B2C)

En resumen, cuando hablamos de marketing y crecimiento, esto es lo que debemos tener en mente: conseguir usuarios. La buena noticia es que, si determinamos esa parte, ganamos. La mala noticia es que es difícil conseguirlo.

Con una alta frecuencia de uso, nuestra estrategia es sencilla: invertir en adquisición de usuarios hasta cuando nuestro BAB funcione.

Waze gastó poco en marketing, pero lo suficiente para permanecer en la primera página de la App Store en la categoría de navegación. En efecto, invertimos en relaciones públicas para crear conciencia y atraer usuarios.

Moovit gastó más en la adquisición de usuarios, hasta que determinó el BAB y la OMB (optimización del motor de búsqueda). Hay cincuenta, quizá cien maneras de atraer usuarios, y siempre es un viaje de fracasos, intentando continuamente diferentes cosas hasta que encuentras una que funcione.

Debemos comenzar por responder una sencilla pregunta: ¿quiénes son nuestros usuarios y dónde están? Porque tratar de conseguir nuevos usuarios para Waze en un país donde no hay conductores con teléfonos inteligentes es una pérdida de tiempo (por ejemplo, en la India en 2010).

Si no sabemos la respuesta a esta pregunta, entonces nuestra travesía de experimentos comienza por usar promociones para diferentes tipos de usuario en diversos lugares y observar los resultados. Una vez que sepamos quiénes son nuestros usuarios y dónde están, podemos empezar a pensar en otras herramientas para realizar promociones más enfocadas.

Online

Facebook, Google, Instagram, TikTok, LinkedIn y Twitter son todas plataformas que nos permiten poner publicidad o promoción online. Algunas de las plataformas nos permiten enfocarnos en nuestro público. Por ejemplo, «únicamente padres entre treinta y cuarenta años con hijos» verán nuestra publicidad.

Lo más importante acerca de la promoción online es que

podemos medir los resultados en tiempo real e introducir los cambios necesarios de inmediato. Por tanto, si necesitamos determinar si nuestro público objetivo es de veinte a treinta años, de treinta a cuarenta, o de cuarenta a cincuenta años, lo sabremos rápido.

Por esta razón, la mayor parte de las start-ups gravitarán hacia la promoción online, pero eso no significa que sea lo mejor en términos de eficacia, atraer a los usuarios relevantes, etcétera.

La buena noticia es que los canales en línea nos permiten fracasar con rapidez. La mala noticia es que nos impiden pensar de manera poco convencional. El marketing en línea y la capacidad de medir los resultados instantáneamente es muy adictiva; es fácil olvidar que debemos explorar otros modelos promocionales.

Las redes sociales

Las redes sociales son un caso especial para atraer usuarios: ponerse en contacto con *influencers* que tengan un gran número de seguidores. Suponemos que, si promueven nuestro producto, sus seguidores les harán caso y, ciertamente, algunos lo harán. ¿Cuántos? No lo sabemos, pero vale la pena probarlo.

Desconectado

En esta época, casi hemos olvidado el mundo que no está online, pero una vez que sepamos quiénes son nuestros usuarios y dónde están, el «contacto desconectado» puede terminar siendo más eficaz que cualquier otra forma de promoción. Sólo pensemos en una oferta como «café gratuito cuando llene el depósito» en una gasolinera. ¿Un aviso medio kilómetro antes de la estación de gasolina funcionará mejor que un anuncio en Facebook?

Relaciones públicas

Muchas personas piensan: «¿Por qué tanto jaleo con la estrategia de relaciones públicas?», publiquemos un publirreportaje de doble página en *The New York Times* y todo arreglado.

Pues bien, llegar hasta ahí no es tan sencillo.

Contratamos a una firma de relaciones públicas y les costará tres meses de esfuerzo conseguirnos ese publirreportaje. En ocasiones, incluso más. Pero además no nos garantizan que lo consigan. En algunos casos, no lo harán. Podemos terminar en una pequeña columna en una publicación de mucho menor distribución. O incluso sin nada.

Recuerda: incluso si llegas hasta el *The Times*, es un evento de una única vez. Tener una maquinaria exitosa de relaciones públicas significa que establecemos correctamente nuestros objetivos, mantenemos el curso y sabemos que tarda tiempo. Finalmente, una buena campaña de relaciones públicas puede tener un gran impacto e influencia más allá de conseguir sólo descargas.

Nuestra experiencia muestra que las estrategias de relaciones públicas funcionan en algunos lugares y, en otros, son muy caras y menos eficaces. Uno de los objetivos más importantes de las estrategias de relaciones públicas es establecer credibilidad. Cuando la gente oye hablar de algo nuevo, algunas personas lo buscarán. Si lo único que encuentran es nuestro sitio web y las redes sociales, es una cosa. Si encuentran múltiples publicaciones, es otra muy diferente.

A fin de cuentas, todo se reduce a comprender cuál es el público. En general, candidatos, socios, gobiernos e inversores confían más en las referencias y, por tanto, las relaciones públicas son más importantes, mientras que conseguir nuevos usuarios puede basarse más bien en el BAB que en las relaciones públicas.

Las relaciones públicas son, esencialmente, locales. En algunos casos, pueden ser incluso superlocales. Pueden determinar también nuestra estrategia para la GTM en general: funcionan mejor en lugares en los que los medios de comunicación son nacionales y menos bien cuando son locales (como en Estados Unidos).

¿Pensamos que podemos hacerlo solos? Ni se te ocurra. Necesitamos una empresa de relaciones públicas. Son expertos, y nosotros no. Incluso si tienes un muy buen amigo que es editor en un grupo de medios, los resultados dependerán de muchos de esos contactos y no de una sola persona. La firma de relaciones públicas es la que tiene mayor número de relaciones con los grupos mediáticos.

ATL: por encima de la línea

Una alternativa a las relaciones públicas es ATL, que significa, básicamente, comprar publicidades tradicionales en los medios de comunicación (televisión, diarios, etcétera). Por tanto, si *The New York Times* no está interesado en sacar un publirreportaje a doble página sobre nuestra start-up, es mucho más probable que acepten publicar nuestro contenido del mismo tamaño, pero como un anuncio, ¡si es que podemos pagarlo!

¿Cómo sabemos si gastar X dólares en un anuncio de televisión durante la Super Bowl nos dará mejores resultados que un publirreportaje de dos páginas publicado cinco veces o llegar a un millón de usuarios a través de Facebook?

No lo sabemos... a menos que lo probemos.

No obstante, los anuncios durante la Super Bowl son muy caros y sólo ofrecen exposición una vez. Para utilizar la eficacia de la publicidad es necesario construir una campaña en torno a ella. Un publirreportaje a doble página también es caro, y no hay manera de hacer un experimento a pequeña escala. Por tanto, lo más probable es que ensayemos publicidad online, y podemos comenzar a pequeña escala y ajustarla de acuerdo con los resultados. Este enfoque todavía no garantiza que obtengamos mejores resultados, pero al menos podemos intentarlo de inmediato y a bajo coste.

CAC: coste de adquisición de clientes

¿Cuánto cuesta adquirir un usuario? Con el tiempo, afinaremos las mediciones y mejoraremos los resultados.

En general, el CAC se refiere al gasto directo en adquisición de usuarios, así que el coste del Departamento de Marketing o de lo que cobra nuestra agencia de relaciones públicas no estará incluido ahí.

Con el tiempo, mejoraremos drásticamente nuestro CAC a través de experimentos de ensayo y error.

Al final, estaremos midiendo diferentes métodos de marketing con el fin de poder optimizar los rendimientos, gastar menos y atraer más usuarios relevantes.

El resultado final es igual al gasto total de marketing dividido por el número de usuarios adquiridos en el período, incluyendo el crecimiento orgánico. Una vez que el crecimiento orgánico sea exponencial (es decir, obtenemos más usuarios de los que desertan),

podemos comenzar a reducir el gasto en marketing.

VPV: valor de primera vez

¿Cuánto valor generamos la primera vez que un usuario utiliza nuestra aplicación o servicio?

- Si se trata de Waze, la cifra es cercana a cero.
- Si es una aplicación de pago (por ejemplo, una que ayuda a los usuarios a prepararse para un examen de ingreso), la cifra es el precio neto de la aplicación.
- Si es una aplicación que se paga por uso, entonces el valor es desde la primera vez que un usuario hace un pago.

Esta cifra es de la mayor importancia, pues nos dirá cuánto estaremos dispuestos a gastar en marketing. En general, en servicios o aplicaciones de alta frecuencia de uso, o en un modelo de suscripción, esta cifra es menos crítica porque podemos calcular el valor del tiempo de vida (VTV) de una manera relativamente fácil.

Pero en servicios y aplicaciones de baja frecuencia de uso, no conocemos el VTV; no sabemos siquiera si habrá un segundo uso. En unos pocos años lo sabremos, pero cuando comenzamos no tenemos ni idea de cuál será el VTV, así que nuestra referencia debe ser el valor de la primera vez (VPV).

El mejor ejemplo del VPV es el mercado de los viajes.

La gente no viaja con tanta frecuencia. Si conseguimos un nuevo usuario para nuestra agencia de viajes, no sabemos si ese cliente vendrá de nuevo. Una vez que determinamos la cifra, si VPV > CAC, debemos seguir gastando más en marketing, ya que estamos ganando dinero.

El número mágico aquí es tres: si gastamos X dólares por usuario activo, y si un usuario activo genera en su primer uso más de 3X dólares, estamos en el camino correcto.

Esencialmente, hemos encontrado una máquina de hacer dinero. Ahora necesitamos obtener capital para gastar más y luego determinar si la proporción de 3:1 mejora o no cuando se refiere a números más altos.

VTV: valor del tiempo de vida

¿Cuánto representa un cliente durante su vida como usuario? En realidad, no sabemos cuánto es un «tiempo de vida» con nuestra aplicación o servicio, pero podemos estimarlo después de un año basándonos en la deserción.

Esencialmente, si la deserción anual es del 33 por ciento, podemos suponer que el tiempo de vida de un usuario de nuestra aplicación es de tres años. Con el tiempo, aprenderemos cuál es el gasto anual y la duración del tiempo de vida, y así lo podremos calcular con mayor precisión.

Inicialmente, supongamos que es de dos a tres años para nuestro modelo, y que una vez que operemos con ese modelo durante dos o tres años, podremos reajustarlo. Estas estimaciones dependen de si nuestro usuario paga o no, y de si estamos vendiendo publicidad o información.

No obstante, si hemos demostrado que VPV/CAC > 3, entonces debemos gastar. Si no lo sabemos, sigamos afinando los modelos del negocio hasta que la fórmula se ajuste. Afinar los modelos es un viaje de múltiples experimentos.

Crecimiento orgánico

El crecimiento orgánico es sencillo. No hacemos nada y los usuarios llegan.

Obviamente, es el santo grial del marketing, y generalmente se atribuye al BAB. Esencialmente, el crecimiento orgánico lo es todo cuando no sabemos en absoluto de dónde provienen los usuarios. Al final, tomamos las mediciones de adiciones netas (nuevos usuarios menos deserción de usuarios) divididas por el gasto total en marketing y eso nos da el CAC. Cuando conseguimos un número mayor de usuarios orgánicos, esa proporción aumenta significativamente.

Agregadores de medios

En muchos casos, encontraremos que, cuando necesitamos hacer muchas pruebas, trabajar con un agregador de medios es más fácil. Un agregador de medios es una compañía que despliega un presupuesto

de adquisición de usuarios sobre múltiples tipos de medios de comunicación. Una empresa semejante puede desplegar presupuestos en múltiples plataformas de publicidad simultáneamente y obtener resultados iniciales más rápidos para nosotros.

Finalmente, deberemos implementar este proceso en nuestra propia empresa para construir la pericia, el *know-how* y la capacidad para escalar. Un agregador de medios será un maravilloso punto de partida, pero para crecer a gran escala necesitaremos dejar de contratar esta función externamente. (Hasta cierto punto, puede suceder lo mismo con otros aspectos del negocio, como los jurídicos, los financieros, etcétera.)

Programas de referencia

Muchas aplicaciones y servicios creen en el BAB; intentan propiciarlo al recompensar las referencias a usuarios. Así, si un cliente se lo cuenta a un amigo y éste se une, es posible que aquél obtenga una recompensa.

Uber utilizó este método para financiar su crecimiento, y le resultó bastante bien.

En otros casos, resultó menos eficaz. En general, no me gusta un sistema basado en las referencias: siento que estoy vendiendo a mis amigos o aprovechándome de ellos. Pero ésa es mi perspectiva personal. Si el BAB no está funcionando lo suficientemente bien, puede ser útil tratar de acelerarlo con un programa de referencias.

SEO: optimización para motores de búsqueda

La SEO es cómo conseguimos que Google y otros motores de búsqueda nos pongan en un lugar más alto en sus resultados de búsqueda. De esta manera, cuando la gente busca términos relevantes en Google, seremos uno de los primeros que verán.

Moovit usó SEO como una poderosa herramienta para atraer usuarios. Esencialmente, creamos una página de aterrizaje para cualquier posible búsqueda de «¿Cómo llegar a...?». Por ejemplo, nosotros usamos «¿Cómo llegar de Times Square a Washington Square?», «¿Cómo llegar de X a Y en autobús?» y «¿Cómo llegar adonde necesito ir en metro mañana a las 19 horas?».

Creamos páginas de aterrizaje para todas las combinaciones posibles, de cualquier parte a cualquier parte en cualquier momento.

«Espera un momento —es probable que estés pensando ahora mismo—. ¡Eso significa millones, si no miles de millones de páginas de aterrizaje!» Exactamente. Cada una de ellas lleva a una respuesta directa específica y en muchos millones de casos eso se convierte en un usuario que descarga la aplicación.

Hicimos lo mismo con varias otras de mis start-ups para generar los mejores resultados de búsqueda.

La PGC u OGI: la próxima gran cosa u otra gran idea

Nuestro plan de adquisición de usuarios debería incluir la «próxima gran cosa» u «otra gran idea» (en realidad, muchas de ellas). Así estaremos preparados para emprender ese viaje sabiendo que continuaremos probando.

Cincuenta maneras de atraer a nuestros usuarios

Una vez que comenzamos a pensar sobre nuestro plan de salir al mercado y sobre el plan para «atraer usuarios», debemos ir a una sala de reuniones con una pizarra blanca y comenzar a escribir en ésta todas las ideas sobre cómo podemos conseguir esos usuarios.

Luego invitamos al resto de la administración para agregar sus ideas a la lista. Sigamos completándola hasta que tengamos cincuenta líneas en la pizarra, esto es, cincuenta maneras diferentes de conseguir usuarios.

Luego empecemos nuestro viaje de experimentación hacia la adquisición de usuarios. Hasta que no tengamos cincuenta, no estaremos listos para empezar.

La idea de conseguir cincuenta es muy simple: no nos enamoramos de un solo método, nos enamoramos del viaje hasta hallar el método que funcione.

Cojamos como ejemplo la idea de encontrar una nueva fuente de petróleo. Necesitaremos perforar cincuenta veces, pero cuando detectemos cualquier signo de petróleo, comenzaremos a perforar

cada vez más profundo.

Ésa es la idea aquí también. En un primer momento, las cincuenta maneras serán muy diferentes, pero una vez que conseguimos alguna tracción inicial, comenzamos a ir cada vez a mayor profundidad.

Si hubiera resultado que para Refundit las mejores ideas de marketing se podían realizar en el aeropuerto de destino (para entregar físicamente a los pasajeros que llegan material de marketing sobre la aplicación), habríamos optimizado nuestras acciones en esa dirección, acercándonos a los clientes potenciales en el lugar de entrega de equipajes, o después de la aduana, o en la estación de taxis.

Marketing B2B

Unos años atrás estuve charlando con un vicepresidente de Marketing y Ventas de una compañía B2B, y le pregunté cuál era el papel del marketing y cuál el de ventas.

—Los que pueden venden. Los que no pueden deben usar el marketing —dijo, y luego añadió—: Hemos construido una maquinaria de ventas bien aceitada que genera contactos y hace llamadas de ventas, y luego las cualifica para que los ejecutivos de ventas traten de firmar acuerdos. Y más tarde hacemos seguimiento a los contactos.

—Está bien, eso es maravilloso —respondí—. Pero ¿cuál es el papel del marketing?

—El marketing «embellece el material de ventas» —replicó.

Le señalé unas cuantas maneras en las que el marketing podía cambiarlo todo y atraer clientes a su empresa. Posteriormente, implementó algunas de ellas.

Cuando nos volvimos a ver un año más tarde, el vicepresidente me confesó que los ciclos de ventas de la compañía eran ahora mucho más cortos y que ya no necesitaba llamar a sus contactos: ¡ellos lo venían a buscar!

Ésa es la idea, incluso si cerramos acuerdos uno a uno, personalmente, el marketing aún puede hacer su magia. Crear conciencia en el mercado, instalar credibilidad, crear mejores herramientas de ventas y materiales que atraigan a los clientes, éstas y

decenas de maneras más siempre conducen como mínimo a uno de los siguientes resultados:

- Acortar el ciclo de ventas.
- Aumentar el mercado objetivo.
- Cualificar los contactos.
- Aumentar la probabilidad de renovaciones.
- Establecer una marca y reclamar la propiedad de un mercado.

¿Hay BAB en B2B?

Nuestra respuesta inicial podría ser «no», pero no es cierto.

Supongamos que soy un vendedor y nuestra compañía está utilizando la aplicación de software Salesforce. Un par de años más tarde, te trasladas a una empresa diferente en la que aún utilizan Microsoft Excel. De inmediato te conviertes en un promotor de Salesforce. Éste es un ejemplo de BAB.

El BAB tarda más tiempo y, en muchos casos, ya hemos trabajado en nuestro plan para salir al mercado y en nuestro plan de adquisición de clientes, pero entonces nos damos cuenta de que estamos comenzando a recibir llamadas de clientes potenciales a los que ni siquiera habíamos buscado todavía, todo gracias al BAB.

En comunidades de desarrolladores, esto sucede más rápido por diversas razones, incluyendo que están más conectados y comparten, pues se desplazan de un sitio a otro con mayor frecuencia.

Para otras aplicaciones y productos, puede tardar un tiempo, pero, una vez que llegamos a ese punto, se produce una aceleración de la inercia que nos convierte en líderes del mercado.

Organización del marketing

¿Existe una receta para crear la organización de marketing correcta?

Depende de nuestros objetivos. Si traemos pronto a un CMO para que determine la estrategia mercado-producto-precio, entonces es esencialmente tarea de una sola persona. Dicha persona puede ser el director de Marketing de Producto, pero aun así tiene que negociar, entender a los usuarios y tener experiencia en mercados de similar

calibre y mayores.

Nuestro CMO *no* es una persona de marketing externo, un ejecutivo de relaciones públicas, un experto en marketing de comunicaciones ni un comprador de medios online. Si estamos buscando a alguien que consiga usuarios, debemos empezar con alguien que pueda orquestar todas esas funciones (marketing externo, relaciones públicas, marketing de comunicaciones, online) y, durante la entrevista, pedirle al candidato que genere cincuenta maneras de obtener clientes. Si lo hace, contrátalo inmediatamente.

Si estamos enfocados en la adquisición de clientes online, contratemos a una persona que lo haya hecho antes.

En síntesis, nuestra primera persona debe ser práctica: alguien que pueda realizar el trabajo que necesitamos sin contratar a otras personas.

CONSEJOS PARA START-UPS

- Existen al menos cincuenta maneras de conseguir usuarios; no emprendamos el viaje antes de establecer una lista de experimentos.
- Midamos. Si no medimos la eficacia del mercado, ¿cómo sabremos qué funciona y qué no?
- Sencillamente, comencemos. Este viaje, aunque difícil, tiene intervalos de tiempo más cortos entre experimentos. Por tanto, simplemente comencemos con nuestros experimentos de marketing tan pronto como sea posible.
- Hay que saber cuándo contratar a un CMO. Cuando ponemos en marcha la empresa, necesitamos a alguien que dirija la estrategia producto-mercado-precio. En una fase posterior, cuando haya llegado el momento de crecer, es posible que esa misma persona no sea la adecuada. Contrata entonces a una persona que pueda generar la estrategia «cincuenta maneras de conseguir usuarios».
- Una organización enfocada en las ventas necesita estrategias de marketing para reducir los ciclos de ventas y para aumentar el mercado objetivo total.

11
Extiéndete por todo el mundo

> Hay más teléfonos inteligentes en la India que en Estados Unidos. De hecho, hay más del doble.

Mientras editábamos este libro, eliminamos este capítulo varias veces y lo introdujimos de nuevo el mismo número de veces. El veredicto final fue que debíamos conservarlo, por una razón muy sencilla. La perspectiva que ofrece este capítulo cuando necesitemos determinar nuestra estrategia para extendernos a nivel global podría ser valiosa y quizá no tan trivial. Espero que estés de acuerdo conmigo.

«Extenderse a nivel global» como estrategia depende de dónde comencemos. Si nuestra compañía está radicada en Estados Unidos, es posible que ya seamos uno de los líderes de mercado antes de pensar siquiera en el mercado global. Si comenzamos en un lugar pequeño (como Israel, Estonia o Suecia), nuestro mercado local es demasiado pequeño, así que deberíamos pensar en una extensión global cuanto antes.

La tercera opción es que comencemos en un mercado grande como Rusia, Japón, Alemania, la India o Brasil, y pasemos demasiado tiempo en ese mercado estableciendo un liderazgo local. Luego, muchos años después, decidimos que queremos expandirnos a nivel global. En ese caso, la opción por defecto no funcionará; tendremos que definir una estrategia diferente.

En este capítulo discutiremos las maneras en que podemos convertirnos en líderes de un mercado global. Para eso, será necesario capturar múltiples mercados clave.

Este capítulo nos ayudará también a determinar a *dónde* debemos ir, *cuándo* y *cómo* llegar allí. Si nuestra base es un país pequeño, debemos empezar a pensar globalmente incluso antes de comenzar. Valoremos el problema en otros mercados también; pensemos acerca

del APM que necesitaremos para lograrlo en nuestro pequeño país, y luego afinémoslo para un mercado más grande.

Israel es un lugar muy pequeño, con un tamaño similar al de la Comunidad Valenciana y el doble de su población (y con más start-ups). Uno de los aprendizajes críticos en Israel es que ninguna empresa de capital riesgo invertirá si nuestro mercado es únicamente local. Nuestra capacidad de construir una compañía grande y exitosa que atienda únicamente al mercado israelí es mínima. Y lo mismo sucederá en Suecia, Estonia, los Países Bajos, etcétera. Si nuestro mercado es pequeño, debemos pensar en lo global desde el primer día.

Así, pues, la pregunta es: *¿dónde está nuestro mercado?*

Los mejores mercados

Tendemos a pensar que los mejores mercados están en Estados Unidos, China, Japón, Alemania y el Reino Unido, pero en realidad hay más mercados donde ganar (y más fácil).

Pensemos en las aplicaciones o servicios más exitosos de Internet y preguntémonos cuáles son los mejores mercados en cuanto al uso. Si has respondido Estados Unidos, puede que, en general, tengas razón, pero ¿cuál sería el segundo, el tercero o el cuarto?

La lista siguiente podría cambiar con el tiempo, pero los mejores cinco mercados son casi siempre los mismos:

- Google: Estados Unidos, y luego Brasil, la India y el Reino Unido.
- YouTube: Estados Unidos, y luego Rusia, Brasil y Japón.
- Facebook: Estados Unidos, y luego Vietnam, Brasil y el Reino Unido.
- WhatsApp: Brasil, y luego la India, México e Indonesia.
- Instagram: Estados Unidos, Brasil, Rusia e Italia.
- Waze: Estados Unidos, Francia y Brasil.
- Moovit: Brasil, Turquía, Italia y Estados Unidos.
- Uber: Estados Unidos, Brasil, México y el Reino Unido.

¿Ves lo que quiero decir?

Hay algunos países que ni siquiera se nos ocurrieron como

objetivo de expansión. Pero si lo pensamos, hay 210 millones de personas en Brasil, 1.300 millones en la India, 275 millones en Indonesia y 115 millones en México: ¡no son países pequeños! Hay más vehículos en Brasil que en el Reino Unido, Francia, Italia e incluso Alemania.

Países pequeños frente a países grandes

Existe una gran diferencia entre la cultura de los países pequeños y la de los grandes. Si tuviera que definir esa diferencia en una palabra, sería *adaptabilidad*.

Para hacer negocios, los países pequeños deben adaptarse a lugares más grandes.

Los países grandes, por el contrario, pueden ser casi autosuficientes en términos de negocio y, por tanto, no necesitan adaptarse al resto del mundo; es más probable que el resto del mundo se adapte a ellos.

El resultado de lo anterior es casi siempre el mismo: las start-ups que nacieron en un lugar pequeño deben determinar su globalización pronto... y por buenas razones.

Si vivimos en un país con un mercado pequeño, en cuanto determinemos el APM, o incluso antes de lograrlo, necesitamos salir a un mercado nuevo y más grande.

Si estamos en un mercado grande, por ejemplo, Estados Unidos, comenzamos en nuestro lugar de origen, luego vamos a San Francisco y luego forjamos un área metropolitana a la vez.

Alternativamente, si somos una compañía nacional, entonces toda la nación es nuestro «lugar de origen».

Durante los próximos cinco años, cada vez que nos preguntemos: «¿Dónde deberíamos invertir ahora?», la respuesta debe ser local. Sólo entonces podemos comenzar a pensar en otros lugares.

No obstante, si estamos en Brasil y nos lanzamos en São Paulo, y luego pensamos en Río de Janeiro, Belo Horizonte, Brasilia, Salvador, Fortaleza y Curitiba como nuestros próximos mercados, el tiempo que nos llevaría crear una posición de liderazgo de mercado en Brasil será de unos cinco años. Tratar de determinar nuestro liderazgo de mercado global será entonces muy difícil. Alcanzar un liderazgo

regional en América Latina es algo que probablemente pueda hacerse, pero ir de Brasil a Estados Unidos o a Europa será prácticamente imposible.

¿Cuándo salir?

Si estamos en un mercado pequeño y nuestra meta es convertirnos en un líder del mercado global, debemos tener en cuenta que dos o tres iteraciones del producto, incluso cuando no es lo suficientemente bueno todavía (pero se acerca a serlo), servirán para seguir aprendiendo, pero la mejora será mucho más significativa en el mercado objetivo más grande que haciendo muchas más iteraciones en nuestro pequeño mercado local.

Nuestro objetivo ahora es llegar al APM en ese mercado objetivo.

No obstante, si estamos en Estados Unidos o en China, sólo debemos pensar en extendernos globalmente una vez que hayamos determinado el APM en casa. Lo más probable es que emprendamos el viaje hacia la globalización únicamente después de determinar nuestro crecimiento o modelo de negocio.

Así pues, el reto es cuando venimos de otro país grande, por ejemplo, Alemania, Brasil, México, Rusia, la India, Indonesia, Japón, el Reino Unido, Francia, etcétera. En ese caso, con frecuencia, cuando estamos preparados para salir globalmente, podría ser demasiado tarde para convertirnos en un líder global. El viaje de determinar el APM en nuestro mercado de origen, y luego darnos el tiempo de crecer localmente y convertirnos en un líder del mercado de nuestro país, es, en promedio, un viaje de cinco años.

Extendernos a nivel global en ese momento es un problema, pues es posible que nos enfrentemos a una feroz competencia ya establecida en los mercados objetivo, y estaremos compitiendo en desventaja con actores locales o globales. Es difícil encontrar líderes globales en el área de la tecnología que hayan empezado en países grandes. En la mayor parte de los casos, cuando decidieron crecer globalmente, ya era demasiado tarde para convertirse en un líder del mercado global.

¿Qué sucede si no lo hacemos?

Si no salimos globalmente con suficiente rapidez, es posible que perdamos la oportunidad de convertirnos en un líder del mercado global. Hay varias razones por las que podríamos perder esa oportunidad:

- ADN. El de nuestra empresa es local, los líderes clave son locales, pensamos como un ente local, y la globalización exige un salto en nuestros procesos de pensamiento. En particular, tendremos que reemplazar parte de la administración, algo que siempre es difícil. La expansión a otros países debe ser nuestra primera prioridad. Si no nos lo tomamos en serio, y todo el equipo de administración es local, será muy difícil crear una tracción significativa.
- El siguiente país. Si ya llevamos de cinco a seis años como una organización enfocada en el mercado local —digamos, en Alemania— y decidimos extendernos a otros países, ¿cuáles deberíamos elegir como objetivo? Los mercados más fáciles de ganar serían Austria, Suiza y la República Checa. Si la empresa empezó en Vietnam, Tailandia, Camboya y las Filipinas serían opciones fáciles. Todos ellos suponen un buen aumento del mercado donde la empresa podría crecer. Desafortunadamente, no nos acercarían a convertirnos en un líder del mercado global.
- Estrategia de M&A. Si comenzamos en uno de los principales países, es posible que hayamos tenido un largo viaje para convertirnos en un líder del mercado en nuestro lugar de origen, y nuestra estrategia para extendernos a nivel global será a través de fusiones y adquisiciones (M&A). Si somos Groupon, por ejemplo, será muy fácil adquirir empresas similares localmente y luego expandirnos globalmente gracias a éstas, siempre que cada una haya demostrado su capacidad de convertirse en líder del mercado local.

A dónde ir

Voy a revelarte mi estrategia secreta: *elige un mercado importante que sea fácil de ganar*. Esencialmente, piensa en los veinte principales países en materia de PIB y luego sopesa qué elementos te harían más fácil que te hicieras con ese mercado, como la eficacia de las

relaciones públicas, cuán fuerte es el «dolor», hasta qué punto el mercado está bien conectado socialmente, etcétera.

Por otro lado, piensa en factores que dificultan tu instalación en ese mercado, como la competitividad (¿qué competidores hay y cuál es su posición en el mercado?) y cuán alto es el CAC (coste de adquisición de clientes).

Es probable que los resultados sugieran que Estados Unidos y China serían las primeras mejores opciones en términos de tamaño y oportunidad. Pero esos países son, a la vez, los más difíciles de ganar. Las relaciones públicas son difíciles (o son muy caras si queremos ganar) y la adquisición de usuarios es a un precio muy elevado porque el mercado es altamente competitivo.

El Reino Unido y Japón serían los segundos más difíciles de ganar. Si podemos tener éxito allí, ambos países serían referencias asombrosas para los inversores.

Brasil, México, Italia, España, Turquía e Indonesia serían más asequibles. Además, son mercados grandes en sí mismos. Las relaciones públicas funcionan bien en esos países, los mercados están socialmente conectados y, por lo general, hay muy poca o ninguna competencia. Adicionalmente, es probable que el CAC sea mucho más bajo.

Prepárate porque te voy a decir ¡la fórmula ganadora!

Una de mis start-ups había determinado el APM con relativa rapidez. El «dolor» que tenían que afrontar era bastante considerable y el valor estaba claro.

Cuando decidimos salir a otros mercados, tuvimos muchos debates sobre adónde deberíamos dirigirnos. Mi propuesta decidida era México, Brasil, Italia y España, pero el equipo insistió en el Reino Unido, aduciendo que, dado que no teníamos suficiente financiación para ir a Estados Unidos (que es casi siempre el mercado más importante), el Reino Unido sería más asequible porque era más barato y factible.

Sugerí que el CEO hablara con otros CEO.

—¿A dónde deberías ir si te quieres expandir globalmente? —le preguntó el CEO de la compañía a Nir, el CEO de Moovit—. En otras palabras, ¿cómo decidiste a dónde ir?

—Fuimos a Brasil, México, Italia, España y el Reino Unido al mismo tiempo, y fue la decisión correcta —le respondió Nir—. Al

final, en cuatro de esos países tuvimos éxito. No tuvimos éxito en el Reino Unido porque había unos competidores especialmente fuertes, pero en los otros países ganamos con facilidad porque no había competencia, las relaciones públicas tuvieron éxito y nuestra campaña de adquisición de clientes funcionó estupendamente.

Para el momento en que escribo este libro, Brasil e Italia continúan siendo el número uno y el tres, respectivamente, en cuanto al uso de Moovit.

Con los consejos en su haber, el CEO se reunió de nuevo con el equipo y se decidieron por el Reino Unido. En parte, esto se debió al idioma (es más fácil para los israelíes trabajar en territorios de habla inglesa) y, en parte, porque eso era lo que los inversores querían oír.

Tristemente, no tuvieron éxito en el Reino Unido. Como resultado de ello, tuvieron dificultades para obtener capital (pues no tenían tracción fuera de Israel). Cuando la compañía finalmente consiguió capital, regresó a Brasil y México, donde tuvo mucho más éxito.

Otra perspectiva que debemos considerar es la financiación. Si ya tenemos éxito en Estados Unidos y hemos conseguido una cantidad de dinero, entonces ir al Reino Unido no es tan mala idea. Londres está a un escaso viaje de avión de muchísimas ciudades en Estados Unidos y, en efecto, hablan el mismo idioma.

El Reino Unido es probablemente de cinco a diez veces más caro para conseguir el mismo número de usuarios que Brasil, México, Turquía, Indonesia, etcétera, pero estaremos ganando en un mercado donde es difícil hacerlo, no sólo para nosotros, para todos.

Nuestra estrategia para salir al mercado se basa también en nuestra financiación:

- La fórmula de la start-up pobre: ir a un país importante donde sea fácil ganar.
- La fórmula de la start-up rica: ir a un país que tenga el mayor impacto y sirva de referencia estelar.

Con independencia de en qué nivel se encuentre nuestra start-up, no olvidemos que debemos cometer errores rápido. Esto significa trabajar en paralelo en varios países, suponiendo siempre, que quede claro, que no haya especificidades del mercado (como legislación o infraestructuras) que nos obstaculicen.

¿Cómo salir?

La respuesta es bastante sencilla: efectivos en el terreno y un fundador que nos apoye.

Los efectivos en el terreno pueden ser socios locales, que puedan dedicar un esfuerzo considerable a nuestra actividad. Podemos también contratar a un gerente del país que se encargue de llevar a nuestra empresa al éxito en ese mercado.

Una empresa conjunta, por otra parte, es una mala idea. Si queremos trabajar con una compañía local, deben darse dos elementos esenciales:

- Somos importantes para el socio local, así que quieren realmente que tengamos éxito; no es solamente otro experimento para ellos.
- Asegurémonos de que podamos salirnos si la sociedad no funciona y de que tengamos la capacidad de ensayar de nuevo en el mismo mercado con un socio o una estrategia diferentes.

Aunque la idea de compartir el éxito y el esfuerzo es buena, la estructura de una empresa conjunta puede ser muy problemática. En primer lugar, es difícil salirse de la estructura. Es una compañía de propiedad de dos accionistas y, en caso de desacuerdos, terminaremos en un callejón sin salida. Ninguno de los dos puede prescindir del otro y, sin embargo, ninguna de las partes quiere seguir con la relación.

La segunda razón es aún más problemática. Las empresas conjuntas, por definición, son ineficientes, en ocasiones tanto como las organizaciones sin ánimo de lucro. La administración de una empresa conjunta tiene menos incentivos para crear valor para los accionistas, pues no son accionistas, y el CEO local de la empresa conjunta es más cercano a los accionistas locales que a nosotros.

Todo esto suele conllevar la tendencia de la empresa conjunta a gastar más dinero del necesario. Esto es lo que sucede en organizaciones en las que el objetivo de la mayor prioridad es permanecer con vida.

Las ventajas de una empresa conjunta pueden ser creadas con facilidad en un acuerdo que reglamente unos pocos elementos decisivos:

- ¿Quién hace qué? Por ejemplo, el socio local suministra apoyo local y esfuerzos de marketing, mientras que nuestra start-up suministra el sistema y la localización.
- ¿Cuál es el valor creado por estar juntos y cómo se divide? Por ejemplo, ¿será el 50/50 de los rendimientos o un porcentaje diferente, y por qué?
- Terminación. ¿Qué sucede si ya no queremos hacer negocios juntos? ¿Cómo terminamos la relación? En ocasiones se trata de un largo período (muy largo) procesal y, en otros casos, con costes de terminación. El final de la relación puede estar relacionado con los objetivos, de modo que, si éstos no se cumplen, la terminación se considera «voluntaria».
- Presupuesto. ¿Quién va a gastar cuánto y en qué?

En el ejemplo anterior, a modo de resumen, tenemos dos opciones: usar a uno de nuestros empleados como gerente del país y construir la actividad local desde cero, o bien establecer un acuerdo con socios locales.

Pero ¿cuál de las dos?

Al igual que muchos otros experimentos en nuestro viaje, tendremos que probar y ver qué ocurre. Debemos comenzar la búsqueda de un socio local y de un gerente de país al mismo tiempo, y comenzar con el primero que encontremos. En muchos casos, ¡podemos terminar con ambos!

Mercados difíciles

Algunos años atrás, un CEO con el que trabajaba me dijo que deberíamos ir a China. Le pregunté por qué.

—¡El mercado es enorme! —dijo.

—Tienes razón, el mercado es enorme —repliqué—. Pero también exige enfocarnos y muchísima atención.

Estábamos de acuerdo en ello, pero la pregunta era: ¿qué significa eso realmente? A lo que respondí:

—¿Estaréis tú o el cofundador cien por cien en China durante los próximos doce o dieciocho meses?

El otro cofundador estaba orientado a la parte técnica y no a los

negocios, así que obviamente sería imposible para la compañía y para él reubicarse, pues era necesario que estuviera cerca del equipo de desarrollo. Además, extenderse a nivel global requiere capacidades de negocio más que técnicas.

La respuesta del CEO fue sencilla.

—No puedo dedicar el cien por cien de mi tiempo y atención a China en esta fase —me dijo—. Aún tenemos muchísimo que hacer aquí.

Mi respuesta también fue sencilla.

—Entonces no estamos preparados para ir a China.

Si nuestra start-up comienza en Israel, lo más probable es que nuestro principal mercado y el más lucrativo sea Estados Unidos. Si ése es el caso, y ya hemos alcanzado el APM en Israel, entonces el CEO o uno de los fundadores debería trasladarse a Estados Unidos para hacer que la empresa tenga éxito en ese país.

Debemos suponer que se necesitará una fuerte financiación.

Como regla general, se necesitarán cerca de 10 millones de dólares para crear una tracción suficiente que nos permita obtener capital adicional en Estados Unidos.

No obstante, si nuestra start-up empieza en Estados Unidos, el primer mercado es evidente: Estados Unidos. La cuestión global sólo se convertirá en algo relevante para nosotros muchos años más tarde.

Estos cuatro mercados (Estados Unidos, China, Japón y el Reino Unido) son los más difíciles por diversas razones:

- Son grandes e influyentes y, como tales, son los mercados más atractivos para muchas empresas.
- Su atractivo tiene como consecuencia una gran competencia y altos costes de adquisición de clientes.
- Todas las herramientas de marketing son caras. Además, algunos mercados exigirán un enfoque cultural diferente.

El Reino Unido está en una posición única. Cuando llega el momento de expandirse a nivel global, la mayor parte de las start-ups basadas en Estados Unidos eligen automáticamente el Reino Unido y, en la mayoría de los casos, esto sucede después de haber obtenido una posición importante en el mercado estadounidense, es decir, después de haber conseguido una financiación significativa. Como resultado,

su disposición a gastar para capturar ese mercado será alta.

En conclusión, si somos una start-up pequeña que está buscando su primer mercado clave, escoger el Reino Unido nos enfrentará a la competencia local, muy feroz, y a las empresas que vienen de Estados Unidos, más maduras y mejor financiadas, es decir, que pueden gastar mucho dinero en marketing.

El mundo

Hay una manera muy sencilla de simplificar el mundo: fíjate en el PIB per cápita o supón una conducta similar con respecto a los negocios/consumidores en países de mentalidad parecida. Luego busca otras similitudes, como conductas sociales y culturales. Finalmente, encontrarás el mercado objetivo total (MOT) específico.

Podemos obtener todas estas cifras de *The World Factbook*, publicado por el gobierno de Estados Unidos, que encontraremos con facilidad online a través de una búsqueda de Google.

A partir de ahí, podemos crear una lista de los treinta principales países según el PIB. Es probable que comience con Estados Unidos, China, India, Japón y Alemania, seguidos de Rusia, Indonesia, Brasil, el Reino Unido y Francia.

Los diez siguientes incluirán países como Italia, España, México, Turquía, Corea del Sur, Canadá y Polonia.

Aunque algunos de los países puedan sorprendernos, podemos eliminar nombres de la lista por cualquier razón (por ejemplo, países en los que es muy difícil tener éxito o países a los que no deseamos ir).

Una vez que la lista haya quedado restringida, debemos investigar al resto de los países en términos de MOT (tamaño en clientes, no en dinero), competencia, existencia del problema que intentamos solucionar, etcétera.

Cuando hayamos hecho todo eso, seleccionaremos de tres a cinco países para comenzar.

En algunos casos, podemos probar con la adquisición de clientes en línea para determinar si un país específico es relevante. Elijamos aquellos donde la adquisición de usuarios sea más bien barata. Podríamos mirar si nuestra red puede hallar un socio local que pueda investigar más por nosotros y pueda hacer algunas indagaciones para

satisfacer nuestra intuición, lo mismo que hicimos cuando emprendimos nuestro viaje. Tampoco hace falta profundizar demasiado, lo justo para que tengamos la convicción acerca de qué lugares podrían funcionar.

Luego comencemos a enfocarnos en esos tres o cinco países en paralelo.

La diferencia entre Uber y Lyft

Mientras escribo este libro, la capitalización de Uber en el mercado es de unos 90.000 millones, y la de Lyft es de unos 19.000 millones. Si vives en Nueva York, es probable que uses ambas aplicaciones. Si ves que el precio y el tiempo de espera en una son altos, entonces pruebas con la otra.

Sin embargo, si intentas conseguir un transporte de Lyft en São Paulo, no lo encontrarás. Tampoco en París, ni en Ciudad de México.

Uber es global; Lyft es nacional.

Si quieres ser el líder del mercado, debes pensar globalmente.

CONSEJOS PARA START-UPS

- Pensemos en todos los mercados relevantes e importantes, y seleccionemos aquellos que sean fáciles de ganar y que sufren gravemente el problema que intentamos solucionar. Queremos un mercado donde la competencia sea prácticamente inexistente y los costes de adquisición de clientes sean bajos.
- Elijamos un mercado grande. En Estados Unidos, si podemos tener éxito en San Francisco o en Nueva York, estamos en el camino correcto para ganar el mercado. Podemos decidir comenzar en un lugar más pequeño, pero pronto necesitaremos salir a nivel nacional o a un mercado importante.
- Trabajemos simultáneamente. Pensemos en los principales mercados que intentamos ganar y lancémonos en unos cuantos al mismo tiempo. Consideremos la India, Brasil, Indonesia, México, Italia, España, Turquía y Francia.

- Países similares. Diseñemos un esquema de comparaciones entre países utilizando unos pocos criterios.

12
La salida

> El final es sólo el comienzo de un nuevo viaje.
>
> ADI BARILL, consultora de medios

Fue el primero de mayo de 2020. Moovit estaba a pocos días de cerrar su acuerdo de adquisición con Intel por poco más de mil millones de dólares cuando éste puso sobre la mesa una nueva exigencia.

«Queremos que el cien por cien de los accionistas autoricen el acuerdo, incluyendo todos aquellos que tienen apoderados y los que tienen únicamente el 0,01 por ciento de las acciones», nos dijeron.

El CEO de Moovit, Nir Erez, pensó que iba a ser una cosa sencilla. Había cerca de una decena de accionistas y todos habían autorizado ya el acuerdo, pero Intel insistió en que incluyéramos también a antiguos empleados que hubieran ejercido sus opciones.

El equipo jurídico de Moovit intentó explicarle a Intel que eso no era necesario, pues todos tienen un apoderado ante la junta directiva. Pero no cedieron.

Por aquella época, en el momento de la adquisición, Moovit tenía ocho años y cerca de doscientos empleados, y había cerca de setenta empleados que habían dejado la compañía y ejercido sus opciones. Por lo tanto, eran propietarios de «acciones ordinarias» de la compañía, acciones que estaban en poder del administrador legal del plan de opción de acciones.

Nir y el cofundador de Moovit, Roy Bick, se dividieron la tarea de llamar a los setenta exempleados durante el fin de semana. Una vez firmado el acuerdo, Nir me dijo que aquel fin de semana había sido la parte más *gratificante* de todo el proceso. Estaba feliz de llamar a todos estos exempleados para decirles que habían conseguido un acuerdo de venta y que recibirían una buena recompensa —que, para muchos,

representaría un cambio radical de vida— y que todo eso sucedería la semana siguiente.

Algunos de estos empleados habían dejado la compañía recientemente, otros lo habían hecho años atrás. Sin importar cuál fuera su situación, todos se quedaron sin palabras.

Para Nir, cada una de estas llamadas fue un momento asombroso para destilar la totalidad del viaje en montaña rusa en la esencia de la creación de valor para todos los empleados que habían formado parte de él.

Cuando Google adquirió Waze —un acontecimiento que cambió la vida de todos los 107 empleados de la compañía en aquel momento, así como de unos pocos que ya se habían retirado—, se lo contamos a todos los empleados a la vez.

Aún no habíamos aprendido el «poder de uno en uno». Esta experiencia me llevó a entender que, cuando haga mi próximo anuncio de salida (la venta de la compañía), lo haré personalmente a cada uno de los empleados, como lo hizo Moovit, para permitirles tener un momento privado de celebración.

No hay nada como la primera vez

En capítulos anteriores, comparé la experiencia del usuario por primera vez con el primer beso; hablé de enamorarnos del problema y de enamorarnos para comprometernos con el largo, sinuoso y muy exigente viaje en una montaña rusa.

Pero no hay nada en la vida que nos prepare para esta primera salida (excepto, tal vez, nuestro primer bebé).

Cuando sucede, experimentamos una montaña rusa de emociones. Todo a la vez: sentimos orgullo y preocupación, nos sentimos afortunados y recompensados. Los altibajos son ahora a nivel personal y no únicamente respecto a nuestra start-up.

Comenzamos a pensar en ese acontecimiento que cambiará nuestra vida y que acaba de ocurrir.

Imaginamos el futuro, luego regresamos para asegurarnos de que el acuerdo se firme.

Pensamos en todas las personas que se han unido a este viaje, en todos aquellos que nos han ayudado en todas sus etapas.

Pensamos en nuestra familia y en la gente a la que ayudaremos después con los recursos que pronto tendremos.

Pensamos en nuestra próxima start-up.

Se trata de un acontecimiento que nos cambiará la vida. En lo sucesivo, nada será igual. Y no hay nada que nos prepare para eso.

En otro lugar de este libro, te aconsejé que buscaras un mentor y te rodearas de otros CEO con los que compartir tu soledad.

Ahora te digo: si vas a salir a bolsa, agrega a esta lista a una persona que lo haya hecho antes que tú, y si buscas un acuerdo de M&A, alguien que haya vendido su compañía antes. Ellos podrían ofrecerte una perspectiva crítica adicional.

El efecto «asombroso»

Cuando recibimos una oferta de compra que nos agrada, suceden dos cosas, a menudo simultáneamente:

- La primera es que pensamos en lo que significa para nosotros y comenzamos a imaginar el día después.
- La segunda es que debemos preguntarnos: «¿Qué debo hacer ahora mismo?».

Por lo general, una vez que recibimos una propuesta, una de las cosas que debemos hacer de inmediato son unas sencillas operaciones matemáticas para calcular lo siguiente: «¿Cuánto voy a obtener, cuánto va a sacar mi equipo y cuánto hay para mis empleados?».

Cuando Waze fue adquirido, pensé: «¡ASOMBROSO! Esto no se parece a nada que haya experimentado antes». Era una cantidad diez veces más grande que todo lo que había hecho hasta entonces, lo suficiente para retirarme y cuidar de la generación siguiente, suficiente para casi todo lo que pudiera imaginar.

Soy una persona bastante sencilla. Mi idea de la diversión es pasar todo un invierno en un apartamento cercano a una estación de esquí; no necesito mi propia estación, ni tampoco un chalé. Pero lo que sí tengo son grandes sueños de generar un mayor impacto y continuar creando valor para mucha gente de nuevo, una y otra vez, a través de mis start-ups.

¿Comenzamos a imaginar de inmediato qué sucederá el día después? No siempre. Otras preguntas nos vienen a la mente, como: «¿A quién necesito apoyar y ayudar?» y «¿Qué otras promesas me he hecho a mí mismo?», pero el ASOMBRO real cuando vendimos Waze también venía por otras causas:

- ¿Qué decir de la suma más alta jamás pagada por una aplicación? (El récord no duró mucho tiempo; apenas unos meses después Facebook adquirió WhatsApp por una suma mucho mayor.)
- ¿Qué decir del reconocimiento de que hemos cambiado el mundo?
- ¿Qué decir acerca del impacto que esto tendrá en tanta gente?
- ¿Qué decir acerca de un poco de orgullo nacional, al convertirnos en la primera aplicación israelí en llegar al club de los unicornios?
- ¿Qué decir acerca de convertirnos en una celebridad para los emprendedores?
- Y, desde luego, hay de por medio una gran cantidad de dinero que cambió nuestra vida.

Me iba bien antes de la salida. De hecho, había tenido unas pocas minisalidas anteriormente.

Con Comverse tuve opciones de acciones que utilicé para construir mi primera casa.

Con Waze vendí acciones secundarias en 2012 y pude aportar para los míos muchísimo dinero, al menos lo que yo consideraba mucho en aquel momento.

Luego llegó una salida de 1.150 millones de dólares.

Algunas personas creen (y me las encuentro todo el tiempo) que, si vendí la compañía por mil millones de dólares, debo tener mil millones por ahí en algún sitio, ¿verdad?

Pues bien, yo tenía menos del 3 por ciento de Waze el día de la adquisición. Así que gané 30 millones de dólares. Eso sigue sonando como mucho dinero, y lo era.

Fue un acontecimiento que cambió mi vida. Nunca había visto tanto dinero.

Tenía cuarenta y ocho años en aquel momento. Pero luego pagué

impuestos, me divorcié y acabé con mucho menos. Aún era suficiente para retirarme, pero eso nunca se me pasó por la mente. Únicamente pensé en generar un mayor impacto, y he invertido la mayor parte de ese dinero en nuevas start-ups que he estado forjando desde entonces.

Mi bebé

Hay otra faceta de la salida. Nuestra empresa ya no es nuestra. Hablé recientemente con la sucursal local de una compañía estadounidense que había adquirido una start-up israelí dos años antes. Durante la llamada, me contaron: «Solíamos llamarnos XYZ, pero ya no se nos permite seguir usando ese nombre». (Y no, no era Voldemort.)

Lo que pasará con nuestro bebé forma parte de la negociación y del diálogo con el socio que lo adquiere, pero en realidad todo se reduce a dos opciones: la empresa ya no será nuestra o sí lo será.

- Waze seguirá siendo Waze durante al menos nueve años después de la adquisición.
- Moovit todavía es Moovit y Nir continuó como CEO.

Sin embargo, esto no siempre sucede. Intel adquirió Telmap y, dos años más tarde, decidió cerrarla. Por la época en que Intel/Mobileye adquirieron Moovit, los vehículos autónomos eran importantes para ellos, así que el transporte público autónomo también lo era.

Pero ¿qué ocurre si cambian de estrategia?

Renunciar a nuestro bebé significa que lo dejamos ir. El bebé ya no lo es. Ahora ha madurado y lo estamos dejando ir en vez de seguir a su lado.

De todas formas, sólo para seguir con el tema en cuestión, supongamos que la identidad e independencia de nuestra compañía *no perdurarán* después de la adquisición. ¿Cambia esto nuestro punto de vista sobre el acuerdo? Si lo hace, entonces no debemos vender. Y si suponemos que pasará muchísimo tiempo antes de que esto suceda, no nos preocupemos: probablemente no estaremos ahí cuando ocurra.

Tú, tu familia, tus empleados y tu reputación, tu mundo, y luego los otros

Está bien, un acontecimiento que ha cambiado tu vida ha ocurrido, y piensas que sabes qué quieres hacer después. Ahí está el verdadero orden de importancia de las cosas en las que debes pensar.

Debes ponerte siempre en primer lugar y, para ser claro, eso hace referencia a una combinación de muchas cosas: tu bienestar, tu ego, tu *alter ego*, tu reputación, los siguientes X años, tu futuro.

Imagina todas esas cosas y pregúntate: «¿Es bueno para mí?».

Ahora considera las alternativas y los riesgos relacionados con ellas.

Luego viene tu familia. ¿Qué significa para ellos?

La salida de Waze apareció en todos los medios y, en cierta medida, con demasiado detalle. Unos pocos días más tarde, cuando la clase de secundaria de mi hija iba a hacer una salida al campo bastante cara, la profesora les dijo a los estudiantes que ahora mi hija podría fácilmente pagar el viaje de toda la clase.

Piensa en lo que vas a ganar y en lo que vas a perder. ¿Es bueno para tu familia?

Luego vienen nuestros empleados, aquellos que nos ayudaron a llegar a ese punto. ¿Será un acontecimiento que cambie sus vidas? ¿Nos ocupamos de ellos? ¿Nos sentimos orgullosos de lo que hicimos?

De no ser así, no es demasiado tarde para arreglarlo en la estructura del acuerdo. Asegurémonos de hacerlo. Leamos de nuevo el comienzo del capítulo; de verdad debemos estar orgullosos de haber cuidado de nuestros empleados.

Una vez que nos hemos ocupado de nosotros mismos, de nuestra familia, de nuestros empleados, hay que considerar el resto: la junta directiva y los accionistas. Desde luego, deberían estar satisfechos, pero cuando estamos considerando prioridades, son las últimas personas en quienes debemos pensar.

Montaña rusa emocional extrema

Para este momento, ya sabemos que construir una start-up es todo un viaje en una montaña rusa, y ya hemos establecido que buscar

financiación es, además, hacerlo en la oscuridad: ni siquiera sabemos qué vendrá. Todo esto es sólo entrenamiento básico para lo que sucederá cuando contemplemos un acuerdo de fusión y adquisición (M&A).

En enero de 2013, la prensa israelí insistía en que Apple estaba decidida a adquirir Waze por 400 millones de dólares. La verdad es que nunca hablamos con Apple, pero muchas personas se acercaron a felicitarme, y de paso también para pedir apoyo financiero.

Llegó un punto en que me resultó difícil convencer a mi madre de que yo no podía sostener a un pariente distante porque no tenía realmente 400 millones de dólares. Y me vi obligado a discutir contra el argumento más asombroso: «Pero el diario decía...».

En aquel momento, sin embargo, estábamos en conversaciones con Google. Nos ofrecieron 400 millones de dólares y los rechazamos. Lo hicimos porque pensamos que podíamos conseguir un mejor precio. Habíamos progresado de una manera increíble y pensamos que debíamos continuar. Esa suma de dinero significaba cerca de 15 millones de dólares para mí, mucho más de lo que había ganado hasta entonces. Por ese motivo se convierte en algo tan personal y extremo. Con la búsqueda de financiación, estamos pensando en el plan y la visión de nuestra compañía. En los acuerdos de M&A, nuestros sueños y nuestra familia forman parte de ellos, pues cambiarán nuestra vida y la suya.

Todo es personal ahora

Hasta que hay un acuerdo sobre la mesa, nuestro patrimonio es considerado «dinero imaginario»: tal vez se materializará, pero en realidad no podemos comprar nada con él. Cuando hay un acuerdo sobre la mesa, sin embargo, se trata de dinero real y lo más probable es que lo tratemos de una manera diferente.

En resumen, la decisión de vender una compañía es 99 por ciento personal. Nosotros, los cofundadores, el equipo de administración, todos deben hacerse la pregunta de qué significa para ellos.

Esa pregunta con frecuencia motiva nuestra propia intuición y decisiones.

Pero hay más.

La recompensa es cuantificable, el reconocimiento no lo es. Un acuerdo de M&A es a la vez recompensa y reconocimiento por la totalidad del viaje, en el que nuestra larga travesía es reconocida por la industria y por la comunidad de las start-ups. Esencialmente, por todos.

Para algunos, la recompensa es la parte más importante. Para otros, lo es el reconocimiento o el impacto. Es la combinación de ambas partes aquello que lo hace personal.

De todas formas, lo decisivo es comprender lo siguiente: *personal no significa necesariamente racional.*

Ocasionalmente, hay emprendedores que me vienen a ver en busca de perspectiva. Quieren saber si deben vender o no.

«¿Cuál es tu intuición?», les pregunto, porque puedo darles de cinco a diez razones por las cuales deberían vender, y cinco o diez razones por las cuales no deberían hacerlo. ¿Qué es lo que desean escuchar?

La montaña rusa del M&A de Waze

Los informes en los medios de que Apple se disponía a adquirir Waze por 400 millones de dólares, aunque no eran ciertos, se convirtieron en una montaña rusa en sí mismos. Los empleados venían todo el día a preguntar qué significaba para ellos, y muchos de sus amigos los llamaron para felicitarlos.

Mi familia inmediata fue fácil de manejar. Les dije: «Escuchadme bien: no hay ningún acuerdo, eso es todo», aunque reconozco que era difícil explicar por qué los diarios y las cadenas de televisión habían informado sobre un acuerdo que no existía.

Aunque no había ninguna oferta de Apple sobre la mesa, los artículos de dos páginas en los diarios que fueron publicados en aquel momento podrían haber llevado a Google a hacer una propuesta ese mismo mes de enero.

Noam Bardin, el CEO de Waze, me llamó para decirme que Google lo había invitado a él y al equipo a la «habitación secreta» de la compañía en Silicon Valley. Amir y Ehud estaban en la ciudad, así que acudieron a la reunión. Yo deseaba con todas mis fuerzas estar en aquella habitación secreta, pero estaba en Israel, y quería que la

reunión se diera lo más pronto posible, más de lo que deseaba estar allí.

Noam, Amir y Ehud me llamaron en cuanto terminó la reunión y dijeron que Google había aceptado ofrecer un acuerdo de M&A en efectivo. Unos pocos días después recibimos una carta de intenciones de Google y quedamos un tanto decepcionados al descubrir que la propuesta era por 400 millones de dólares. En ese momento estábamos en el camino correcto y aún teníamos suficiente dinero que habíamos conseguido apenas seis meses antes.

Mi idea era que deberíamos buscar una valoración superior, entre 50 millones y 100 millones de dólares por encima de los 400 millones. Hubo discusiones iniciales acerca de una ronda de búsqueda de financiación con una valoración de 700 millones de dólares.

La oferta de 400 millones de dólares habría significado un acontecimiento que me cambiaría la vida, pero pensé que podíamos, y debíamos, conseguir un mejor precio. Celebramos el momento y la oferta, y luego decidimos rechazarla. Decidimos también que no venderíamos por menos de 1.000 millones de dólares.

Al poner las cosas en perspectiva, no había adquisiciones como ésa en aquella época. Nunca había habido un acuerdo de 1.000 millones de dólares por una aplicación.

Luego llegó la segunda oferta.

En abril de 2013, una empresa estadounidense, una de las diez compañías más grandes del mundo, que no tenía mapas y pensaba que mapas y comunidad serían maravillosos para su oferta de negocio, se puso en contacto con nosotros y nos dijo que podría estar interesada en adquirir Waze y que debíamos hablar sobre el futuro.

Era demasiado pronto incluso para considerar si la oferta era seria, pero, una semana después, cuando ya nos habíamos hecho una mejor idea de nuestro futuro, nos enviaron una carta de intenciones con el precio de 1.000 millones de dólares.

El único problema era que el acuerdo propuesto era principalmente un acuerdo de acciones.

Ahora bien, era una compañía que hacía transacciones en bolsa, así que era lo más cercano posible al dinero en efectivo, pero esa suma podría subir o bajar debido a las fluctuaciones del mercado de acciones.

Yo estaba en la oficina apoyando a Noam en su viaje de búsqueda

de financiación y preparándonos para la debida diligencia cuando llegó la oferta.

Lo que pasó por mi mente fue lo siguiente: los 30 millones de dólares que ganaría serían un acontecimiento que cambiaría mi vida. Pensé en todas las personas de la oficina: «Está bien, esta persona disfrutará de un acontecimiento que cambiará su vida, esta otra también, ésta definitivamente lo hará, sí». Me di cuenta de que esto tendría un impacto en la vida de casi todos en la oficina, de los que habían comenzado cinco años atrás, pero también de los que habían comenzado cinco meses atrás.

«ASOMBROSO. Tener un impacto tan grande para tanta gente me haría la persona más feliz del planeta —pensé—. Me encantaría aceptar.»

Mi situación quizá era diferente a la de muchos empleados. Ya sabía que no seguiría con ellos, pues estaba trabajando en Pontera. Moovit exigía mi atención, y había más start-ups que quería crear. Estaba preparado para seguir adelante.

Al mismo tiempo, otra voz me decía: «Espera un momento, estamos en conversaciones con un inversor que aportará entre 100 y 150 millones de dólares a la compañía, lo cual nos dará la financiación que necesitamos para ser aún más significativos y aumentar nuestro impacto».

Amir y Ehud estaban entusiasmados. Definitivamente, era un acontecimiento que cambiaría la vida de todos nosotros. Lo discutimos brevemente. Todos compartíamos la intuición de aceptar.

Entonces, lo hicimos. Dijimos que sí.

Convocamos rápidamente a la junta directiva para obtener su aprobación, entrar en la negociación y la fase de debida diligencia.

Con un precio de 1.000 millones de dólares, ¡todos lo aprobaron con entusiasmo!

En ese momento empezó el viaje del acuerdo.

Queríamos mantener las negociaciones en secreto, incluso para los empleados, pero si el comprador necesitaba hacer la debida diligencia, ¿qué sucedería si, de repente, aparecía un ejército de personas de desarrollo corporativo?

Nuestro equipo definitivamente lo entendería.

Explicamos la situación diciendo que se trataba de una visita de debida diligencia para un nuevo inversor.

Mientras discutíamos con el socio que posiblemente compraría la compañía la esencia de la carta de intenciones, nos explicaron que, para ellos, el secreto era crucial. Si el acuerdo se filtraba, no firmarían.

Como parte del diálogo sobre la carta de intenciones, les dijimos que Microsoft era un inversor de la empresa y que tenía derecho a la primera notificación. Estábamos legalmente obligados a decirles que teníamos una oferta de adquisición de parte de uno de los actores de las grandes ligas, pero no los detalles de la propuesta.

En realidad, estábamos bastante seguros de que Microsoft, sin los mapas adecuados, haría una propuesta por Waze también, pero nunca la hizo.

Después de aprobar la versión final de la carta de intenciones, comenzó la debida diligencia. Nuestro potencial comprador vino a nuestras oficinas y se mostró impresionado por todo lo que habíamos construido hasta entonces.

Cerca de una semana después, los miembros del potencial comprador regresaron a Estados Unidos.

—No se trata de una debida diligencia por parte de un inversor, ¿verdad? —me preguntó Samuel Keret, el director de Ventas—. Es una debida diligencia para una transacción de M&A.

Hasta aquel momento, muy poca gente sabía del negocio. Decidimos compartir lo que estaba sucediendo respecto a las negociaciones con la administración de la empresa; sencillamente, no tenía sentido hacerlo de otra manera.

Una semana más tarde, el equipo de desarrollo corporativo del comprador regresó a Israel para continuar con las conversaciones. En ese punto, presentaron algunas condiciones adicionales. En particular, que todos los empleados clave debían reubicarse de nuestras oficinas en Israel a Estados Unidos.

Nos miramos y dijimos: «Eso no va a pasar. Puede que algunas personas quieran hacerlo, pero la mayor parte no se trasladarán». Rechazamos la reubicación.

Luego querían comenzar nuevas negociaciones acerca de cuántos de los miembros del personal se reubicarían y qué funciones se trasladarían.

«Pero es que no podemos preguntarles —respondimos—, porque tendríamos que decirle a la gente por qué estamos preguntando y ya no sería un secreto.» Después de un mes de negociaciones y de debida

diligencia, parecía que estábamos atascados, principalmente debido a esa desalineación futura.

Pensábamos que no sabían qué hacer con nosotros. Y ellos pensaban que estábamos siendo obstinados al insistir en que la mayor parte de la compañía permaneciera en Israel.

El 9 de mayo de 2013, la prensa israelí informó de que Facebook estaba en la fase final de la debida diligencia para adquirir Waze por 1.000 millones de dólares. Los rumores eran relativamente precisos; estábamos en medio de un diálogo.

Lo que la prensa no sabía era que estábamos *atascados* en las conversaciones. La brecha entre el deseo del comprador de reubicar el equipo y nuestro deseo de permanecer como una empresa en Israel era demasiado grande, pero fue la incertidumbre acerca de nuestro futuro compartido lo que llevó al callejón sin salida en el diálogo. Apenas un mes atrás, imaginé que 25 millones de dólares llegaban a mi cuenta bancaria. Ahora esa visión perdía fuerza. Aquello que había comenzado unas pocas semanas atrás y parecía como la primera prioridad por su parte (y, definitivamente, la más alta prioridad por la nuestra) se convirtió en una baja prioridad por parte del comprador.

Para nosotros, significó regresar a buscar financiación y al funcionamiento de la empresa.

Entonces llegó la carta de intenciones de Google.

En esta ocasión, era una oferta mucho mejor que la anterior. Era una cifra más alta: 1.150 millones de dólares en efectivo. El nombre, Waze, no se modificaría, y había un acuerdo mutuo acerca de mantener la visión de ayudar a los conductores a evitar atascos de tráfico. No había ningún plan de fusionarnos con Google Maps.

También estaba claro que Waze permanecería en Israel. Nuestra sede ni siquiera tendría que mudarse a las oficinas de Google en Israel, a menos que optáramos por hacerlo. En cuanto a nuestras oficinas de Palo Alto, necesitarían trasladarse a Mountain View, donde está la sede de Google, pero como en aquel momento había únicamente unas diez personas en esas oficinas, aceptamos sin problemas.

Nos pusimos en contacto de nuevo con el primer comprador con el que estábamos negociando, puesto que teníamos una cláusula que nos impedía ofrecer la compañía a terceros, y les dijimos que había llegado una oferta sin que la hubiéramos solicitado. Sencillamente, nos dijeron que éramos libres de aceptarla.

Uno de los párrafos de la carta de intenciones de Google decía que estaban preparados para cerrar el trato en una semana. Aceptamos y esperábamos que esta vez sí funcionaría. Google era un mejor comprador para nosotros. Conocían el mercado y, esencialmente, eran nuestros únicos competidores serios.

También reconocieron que lo que estábamos construyendo era grandioso, tanto por lo que respecta a mapas, el tráfico y la capacidad de mapeo, como por la aplicación misma, que era mucho mejor que Google Maps para los conductores.

Imagina el viaje en montaña rusa de la debida diligencia, realizada en una sola semana. (Terminaron siendo diez días.) Algunos de nosotros, como Fej Shmuelevitz, quien trabajaba con las comunidades y, al mismo tiempo, se encargaba de leer cada palabra de los documentos, no dormimos en una semana y, si conseguíamos dormir unas pocas horas, era directamente en el sofá de nuestras oficinas jurídicas.

Estuvimos repasando cada palabra en busca de factores decisivos durante la fase de la debida diligencia.

«Pasadnos un mapa para que podamos evaluarlo», nos dijo Google en los primeros días. Por supuesto, les enviamos un mapa de Tel Aviv.

«Esto es maravilloso —respondieron—, pero se trata de vuestro terreno de juego. ¿Podéis enviarnos otro de algún otro lugar?» Les enviamos el archivo sobre el área de la bahía de San Francisco.

«Maravilloso también, pero cualquiera podría pulir un mapa del área de la bahía. Por favor, mandadnos otra cosa.» Sugerí que les enviáramos una lista de países para que eligieran, pero lo que deseábamos realmente era que escogieran Malasia, donde Waze tenía muchísimo éxito. Fuera de Israel, los mejores mapas eran de allí, y totalmente elaborados por la comunidad.

Les enviamos una lista de países, entre ellos Chile, Brasil, Costa Rica, Malasia, Francia, Italia y Suecia, donde sabíamos que los mapas eran excelentes.

¿Qué escogieron? Malasia.

Eso fue esencialmente el final de la debida diligencia sobre la calidad de la información.

Luego surgió un problema.

«Tenéis acuerdos societarios en muchos países —Brasil, el resto

de América Latina, Indonesia, Sudáfrica—, pero nosotros tenemos nuestros propios “geosocios” en diferentes lugares, así que no necesitamos los vuestros», señalaron en Google.

Básicamente, estábamos de acuerdo, pero sugerimos no hacer el cambio hasta después de cerrar el trato, pues pensábamos que teníamos mucho tiempo por delante.

Aceptaron, pero, tres días más tarde, cambiaron de idea.

«Queremos que terminéis ya con todos los acuerdos societarios.» La orden venía de arriba.

Eso suponía un par de millones de dólares para pagar las terminaciones anticipadas. Google aceptó encargarse del coste incluso si el acuerdo no acababa firmándose.

Finalmente, Google necesitaba que algunos empleados clave y la gerencia permanecieran con ellos, y crearon un paquete adecuado de retención para ellos. Funcionó: casi todos permanecieron en la compañía durante un buen período de tiempo. Algunos se retiraron poco después. Noam permaneció con Google hasta 2021.

El acuerdo se firmó el 9 de junio de 2013.

El ADN definitivo

Durante los cinco años y cuarto del viaje oficial de Waze, hubo dos empleados que fallecieron. El primero fue el gerente de nuestra oficina, que falleció en un accidente de coche. Un desarrollador sénior murió de cáncer unos pocos años más tarde. Ambos fueron de los primeros que contratamos.

Establecimos un fideicomiso para que los paquetes de acciones de ambos tuvieran a sus esposas como beneficiarias. Cuando Waze fue adquirido, ambas mujeres se convirtieron en millonarias, junto con cerca del 75 por ciento de los empleados de Waze.

Todos los empleados de la empresa tenían opciones sobre acciones, incluyendo el personal con menos experiencia, entre ellos el conserje, a quien todos apreciábamos. Si hay algo de lo que me enorgullezco es de la recompensa que recibieron todas esas personas que me han seguido durante años en Waze, en Moovit y en mis otras start-ups.

Cuándo decir sí

Aceptar una oferta de salida cambiará drásticamente nuestra trayectoria. Existen muy buenas razones para decir que sí, y lo que debemos considerar es lo siguiente:

- ¿Es un acontecimiento que cambiará tu vida? Si lo es, piensa positivamente acerca de él.
- ¿Es un acontecimiento que cambiará la vida de muchos de nuestros empleados? Si lo es, piensa aún más positivamente acerca del acuerdo. Si no lo es, intenta reestructurar el acuerdo de manera que lo sea.
- ¿Cómo visualizas el futuro? ¿Estás dispuesto a dedicar unos pocos años más a este viaje?
- ¿Estás cansado de dirigir este viaje? De ser así, entonces puede haber llegado el momento de salir.

No «promedies» estas consideraciones. Aquí se trata de respuestas en los extremos. Por tanto, si estás realmente cansado, y es un buen acuerdo, es una buena salida para ti. Si se trata de un acontecimiento crucial para ti, incluso aunque pudieras seguir manejando la empresa para siempre, aun así te alentaría a pensar positivamente en el acuerdo.

Acciones secundarias

No me cansaré de repetirlo las veces que haga falta: debemos vender acciones secundarias siempre que podamos, sobre todo cuando emprendemos el viaje de las rondas de financiación.

Imaginemos que tenemos una buena tracción y, después de unos cinco años, llevamos a la compañía a una valoración de 250 millones de dólares. Conseguimos cerca de 50 millones y la ronda está suscrita por exceso. En este caso, deberíamos considerar vender entre el 10 por ciento y el 20 por ciento de nuestra tenencia.

Supongamos que eres propietario del 10 por ciento de la compañía. El 10 por ciento significa un 1 por ciento, es decir, que tendrás 2,5 millones de dólares para llevar a casa.

Ahora bien, digamos que nuestra start-up está avanzando aún más y, un año más tarde, podemos conseguir 100 millones de dólares adicionales a una valoración de 750 millones. Vender el 1 por ciento representa cerca de 8 millones de dólares que irán a parar a la cuenta bancaria.

Luego, transcurren un par de años y hemos alcanzado una valoración de 5.000 millones de dólares, en cuyo caso el 1 por ciento significa que obtendrás 50 millones.

Existen cuatro razones para vender acciones secundarias, y todas son de la mayor importancia:

- **Recompensa y reconocimiento.** Ya llevamos de cinco a diez años en la construcción de la empresa y tenemos buena tracción; deberíamos ser reconocidos y recompensados por ese gran logro. Somos personas muy especiales por haber conseguido llevar a la compañía hasta ese lugar, y eso debe celebrarse.
- **Paciencia para continuar.** Una vez que vendemos acciones y llevamos dinero a casa, nuestro deseo de conseguir un mayor acuerdo aumenta. Un emprendedor que no venda acciones secundarias será más propenso a vender más pronto que alguien que ha obtenido ya una cantidad significativa de dinero.
- **Reduce el riesgo de nuestro portafolio.** Si somos emprendedores, más del 90 por ciento de nuestra riqueza puede estar invertida en la empresa. Si yo fuera tu asesor financiero, te diría que seguramente estás loco: ese nivel de riesgo, tener el 90 por ciento de tus activos en una única cesta, es excesivo.
- **Compensar.** La junta directiva quiere que estemos contentos, seamos pacientes y estemos motivados. Si piensan que no hemos arriesgado demasiado en el juego, compensarán nuestra posición con acciones y opciones adicionales. Si no lo hacen, el próximo inversor lo hará (aunque a lo mejor debemos decirles que lo hagan).

En algunos casos, cuando una oportunidad secundaria está sobre la mesa, los inversores en realidad no desean que los fundadores vendan acciones secundarias. Prefieren ver que están necesitados y temen que un acuerdo secundario o una minisalida pueda reducir su

motivación.

En mi experiencia, sucede lo contrario.

Probar una minisalida nos motiva más y, en particular, nos hace estar más dispuestos a asumir mayores riesgos.

¿Cuándo deberíamos vender acciones secundarias?:

- Cuando podamos y cuando tenga sentido hacerlo.
- Cuando podamos obtener una cantidad significativa de dinero que sea importante para nosotros y que no sea a costa de la empresa.
- Cuando llevemos ya varios años construyendo la compañía y seamos conscientes de que esa etapa se prolongará varios años más hasta que obtengamos un evento de liquidación.

¿Hasta qué punto cambiarán la motivación y el apetito después de una venta secundaria como ésta? Alguna vez leí una investigación en la que preguntaban a la gente: «¿Cuánto dinero necesitas para sentir que es suficiente?». La cifra era constante: siempre era, por lo general, el doble del factor de lo que tenían.

Es decir, alguien con 50.000 dólares ahorrados decía que 100.000 dólares le harían sentir que era suficiente, los que tenían un millón decían que 2 millones y los que tenían 30 millones decían que eran 60 millones.

Para personas con aspiraciones muy altas, en lugar del doble, era 10x.

Si esto es así, nuestra motivación y apetito no disminuirán; sólo aumentarán si vendemos acciones secundarias.

Y ¿qué hay de los empleados? Es exactamente lo mismo. Si hay una oportunidad de vender acciones secundarias, entonces debemos incluirlos, en especial a aquellos empleados que llevan mucho tiempo en la empresa.

Nuestro trabajo como CEO es cuidar de nuestros empleados. Será la parte más gratificante del viaje.

Ejercer opciones

El plan israelí ESOP, a diferencia del estadounidense ISO, permite a

los empleados ejercer sus opciones sin que esto tenga implicaciones tributarias. Los impuestos se posponen hasta que se venden las acciones.

El plan que teníamos en Waze permitía a los empleados que se retiraban, o a los que finalizaban sus contratos, ejercer el derecho a opciones dentro de los noventa días siguientes después de finalizar el contrato. En Waze, una de las personas que se unió a la compañía en sus inicios obtuvo algunas opciones sobre acciones, pues según nuestro modelo, todos reciben esas opciones. Después de cerca de un año, lo despedimos. Él disponía entonces de noventa días para ejercer el derecho establecido por las opciones (en otras palabras, a comprar sus opciones de acciones al precio establecido en el acuerdo original). Le habría costado cerca de 10.000 dólares de su bolsillo ejercer esas opciones.

—No voy a ejercer las opciones por dos razones —me dijo—. Diez mil dólares es demasiado para mí en este momento. Pero, además, ya no creo en la compañía.

—¿Qué ha cambiado? —le pregunté.

—Me habéis despedido, así que ya no creo en la empresa —replicó.

—¿Creías en la empresa cuando te uniste? —continué.

—¡Desde luego que sí! —dijo.

—¿Creías en la compañía hace noventa días? —De nuevo, respondió afirmativamente—. Entonces, ¿qué ha cambiado?

—Ya te lo he dicho —respondió, un poco más impaciente—. ¡Que me habéis despedido!

Resulta que la mayor parte de la gente está motivada por su ego. Si deciden irse por su propia voluntad, tienden a seguir creyendo en la empresa y, por tanto, ejercerán sus opciones.

No obstante, si los despiden, lo que les cruza por la mente es algo parecido a esto: «Soy realmente bueno. Los que me han despedido no saben absolutamente nada, así que no creo en su liderazgo, lo cual significa que la empresa no tendrá éxito».

Esa persona perdió la oportunidad de ganar cerca de un cuarto de millón de dólares, lo que habría podido ser un evento que cambiaría su vida en aquel momento.

Como CEO, no debemos involucrarnos en el tema de determinar si los antiguos empleados deberían ejercer sus opciones sobre

acciones. Dependiendo del lugar donde esté la sede, puede incluso ser ilegal ofrecer un consejo semejante. Lo que *sí* debemos hacer es ofrecer una explicación muy sencilla y transparente de la posición accionarial de cada empleado cuando los contratamos. Lo más probable es que actualicemos esa información una vez al año.

Algunas empresas son muy opacas a la hora de establecer los planes de compensación, mientras que otras son muy transparentes al respecto. Yo sugiero lo siguiente: cada cierto tiempo (por ejemplo, dos veces al año), seleccionemos a diez empleados al azar y preguntémosles: «¿Cuántas opciones (RSU, *restricted stock units*, unidades restringidas de acciones) tienes? ¿Cuánto es eso como porcentaje de tu participación? ¿Cuánto vale hoy en día?».

En mi opinión, ellos deberían saberlo.

Un amigo trabajaba en Moovit durante sus primeros tiempos. Nos ayudó durante una época y luego se retiró. Ya tenía algunas opciones en su poder y lo animé a que las ejerciera.

—Serían como cinco mil dólares en efectivo, y ahora no dispongo de mucho dinero —me dijo.

—Yo te presto el dinero —le aseguré.

Ejerció sus opciones y fue una de las personas a quienes Nir llamó justo antes de la transacción.

Sus 5.000 dólares se convirtieron en 150.000, un evento realmente significativo para esa persona.

Cerca de treinta segundos después de la llamada, Nir contactó conmigo para decirme que estaba muy entusiasmado; había oído lágrimas de alegría a través del teléfono. Treinta segundos más tarde, me llamó mi amigo para decirme que Nir lo había telefoneado.

Trae siempre acuerdos

Si queremos discutir un acuerdo, comencemos por traer uno... y entonces todo será real.

Cuando hay una oferta real sobre la mesa, podemos comenzar a pensar si nos gusta. Incluso si el momento no es el correcto, incluso si no hemos avanzado lo suficiente aún o si la valoración todavía es baja: no hay nada como una oferta para que las cosas progresen. Será más fácil conseguir financiación, obtener el apoyo de los inversores

existentes y contratar empleados una vez que tenemos un acuerdo sobre la mesa, y después también.

¿Cómo se presentan estos eventos?

«¿Qué sucedería si os proponemos una adquisición?», o «¿Estaríais dispuestos a discutir un acuerdo de M&A?», o una reunión con el equipo de desarrollo corporativo, cuya tarea es adquirir compañías, o con un banquero que nos diga: «Puedo conseguiros un comprador por un buen precio». Pero nada de eso es una verdadera oferta. Una verdadera oferta es una carta de intenciones con el propósito de adquirir nuestra compañía. «Ofertas no ofertas» son, en realidad, preguntas de debida diligencia de parte de un socio potencial.

Durante los primeros días de la existencia de Waze, Arkady Volozh, el CEO de Yandex (un motor de búsqueda del idioma ruso y proveedor de la red), visitó Tel Aviv y nos reunimos.

—¿Qué pensarías si te ofrezco cincuenta millones de dólares por Waze? —preguntó.

Le dije que consideraríamos cualquier oferta y lo más probable era que la rechazáramos.

Arkady utilizaba este método como una pregunta de debida diligencia para saber hasta qué punto estábamos comprometidos con el viaje.

Algunos años más tarde, Arkady estaba visitando Israel de nuevo y quería reunirse con Nir en las instalaciones de Moovit.

Yo le comenté a Nir:

—Te preguntará si la compañía está a la venta, y explorará la situación con una oferta de cincuenta millones de dólares o quizá incluso más. Cualquiera que sea la oferta, sencillamente recházala: es sólo una pregunta de debida diligencia.

La razón principal para llevar un acuerdo a la mesa es acelerar el proceso. Nuestra compañía es única y no hay muchas como ella. Si un comprador la quiere adquirir, quiere comprarnos a nosotros y no a otra compañía. Mientras seamos independientes, mejor no apresurarse en tomar la decisión. El comprador puede proponer la adquisición hoy, mañana, el próximo año o en cualquier momento, independientemente del precio.

Pero si hay un acuerdo sobre la mesa, la oportunidad de adquirirnos o incluso de invertir en nuestra compañía puede

desaparecer, así que los acuerdos sobre la mesa aceleran el proceso. El acuerdo puede ser para una M&A, una ronda de financiación cuantiosa o para solicitar una IPO (*Initial Public Offering*, oferta pública inicial).

IPO frente a M&A

Hay un dicho común en el mundo de los negocios: «Fíngelo hasta que lo consigas», pero no siempre es el caso.

Cuando buscamos capital, a nuestros inversores les gusta oír que planeamos crear una compañía enorme que, finalmente, saldrá a bolsa. Esto es exactamente lo que debemos decirles, pero la decisión real de hacer una oferta pública es algo muy diferente. Debemos considerar seriamente hacerlo si:

- Creemos que ya tenemos algo realmente grande, queremos continuar dirigiendo la empresa siempre y estamos convencidos de que nuestra start-up es una oportunidad única en la vida.
- No contemplamos que alguien adquiera nuestra compañía.
- Hemos conseguido una cantidad de dinero a una valoración muy alta (lo cual significa que la lista de compradores potenciales es ahora mucho más corta).

Manejar una sociedad anónima o que cotiza en bolsa es muy diferente. Implica una buena cantidad de dolores de cabeza, y resulta otro cambio decisivo en la dirección de la empresa.

Si realmente queremos eso, debemos consultar a dos o tres CEO que hayan hecho una oferta pública en los últimos tres años, pero no acerca del gran espectáculo que siempre es una IPO, sino sobre los años posteriores a esa acción.

En muchos casos, no dependerá de nosotros. Una estrategia de M&A es una posibilidad; una IPO es la opción por defecto. Una PE (*private equity*, empresa de capital privado o de riesgo) es otra posibilidad que se encuentra entre estas dos opciones.

Cuanto más podamos avanzar y más alta sea la valoración que podemos obtener, algunas de las posibilidades de las que disponíamos anteriormente se reducirán y dejarán de ser una opción. Por 100

millones de dólares, muchas compañías podrían adquirirnos. Por 1.000 millones de dólares, hay muchísimas menos que podrán hacerlo. Por 10.000 millones habrá muy pocas, si las hay.

Después de todo, todo se reduce a preguntarnos acerca de unas pocas cuestiones:

- ¿Se trata de un evento que cambiará tu vida?
- ¿Queremos seguir con nuestra empresa para siempre?
- ¿Queremos lidiar con los dolores de cabeza de una sociedad anónima?
- ¿Tenemos alternativas?

Una vez que podamos responder a estas preguntas, nuestro camino se aclarará bastante.

Decir no

Para obtener el acuerdo que deseamos, tenemos que decir que NO a los acuerdos que no deseamos.

Uno de los CEO de una de mis empresas vino a verme un día para decirme que podía entablar un diálogo para llegar a una estrategia de M&A. Era un fondo de patrimonio privado que intentaba combinar unas pocas compañías para conseguir una posición más importante en el mercado.

—Es maravilloso —le dije—. ¿Y cuál es el acuerdo?

Unos días más tarde, regresó con un acuerdo que parecía X en efectivo más 2X en acciones de la futura asociación. La suma de X era bastante baja, así que incluso 3X en acciones hubiera resultado demasiado bajo.

—Ante un acuerdo semejante, ¿lo aceptarías? —le pregunté al CEO.

Respondió que no lo haría. Seguí preguntando.

—Si la cantidad fuese dos, tres, cinco o diez veces más de lo que ofrecen, ¿lo considerarías?

—Si fuera de cinco a diez veces más lo consideraría —respondió —. Entonces, ¿cómo debería negociar para llegar a ese punto?

—¡Decir que NO! —respondí.

—¿Eso es todo? —preguntó.

—Bueno, puedes ser más amable. Puedes decir: «Mil gracias por tu consideración, pero la respuesta es que NO».

—¿Debería darle al inversor una orientación sobre qué podría interesarnos? —continuó el CEO.

—¡No! —enfaticé—. Un sencillo NO es la única respuesta relevante. Si quieren proponer otra cosa, lo harán. Si les damos espacio para negociar, y proponen una cifra aproximada de X, la rechazamos y entonces es posible que ofrezcan algo completamente diferente.

La única manera en que pueden cambiar significativamente los términos de un acuerdo es mediante una oferta competitiva. Si el comprador teme perder el acuerdo, el precio puede aumentar drásticamente.

Perder un acuerdo no es igual a un «no acuerdo». Significa que alguien más lo intentará.

Si hay una oferta sobre la mesa y la rechazamos, el comprador inicialmente se alejará, pero es muy posible que regrese después (meses o incluso un año más tarde) con una nueva oferta. No obstante, si el acuerdo ofrecido es competitivo, la opción de una posible oferta futura se desvanece, así que ese acuerdo ofrecido será muchísimo mejor.

Decir que no no siempre es una buena idea

En algún momento, durante la «prehistoria» del ecosistema de la alta tecnología (en torno a 1999), un amigo mío tenía una start-up en el campo de los correos electrónicos. Recibió una oferta de compra por 150 millones de dólares.

Por aquella época, era una suma muy elevada, y el 25 por ciento de la empresa le pertenecía a él, así que se habría llevado unos 40 millones de dólares. La última ronda de la compañía antes de la oferta había sido de 30 millones de dólares a una valoración de capital de 50 millones.

De todas formas, estábamos en 1999 —una época en la que las valoraciones poco realistas eran usuales, similar a los días finales de 2021 y los iniciales de 2022—, y quedó anonadado por la idea de

ganar 40 millones de dólares. Quería aceptar.

Mi amigo me pidió mi opinión.

—Si te gusta el acuerdo, es un acontecimiento que te cambiará la vida por completo, y si además piensas que puedes conseguir tus objetivos trabajando con los nuevos propietarios, deberías aceptar sin pensarlo.

Pero uno de los inversores de la última ronda le empujó a no aceptar el trato.

—Acabamos de invertir en tu compañía para crear una empresa de 1.000 millones de dólares, no sólo para ganar 2X sobre nuestra inversión. Eres un CEO de talla mundial, así que debe ser fácil que consigas que la empresa obtenga una valoración de 1.000 millones de dólares en un par de años.

El inversor consiguió que mi amigo rechazara el acuerdo. Luego vino la crisis financiera de las «puntocom» del año 2000, seguida por un largo viaje en montaña rusa.

La siguiente oferta no llegó hasta 2005 y esta vez era sólo por 30 millones de dólares, con preferencias de liquidación. Esto significaba cero dólares para mi amigo.

De nuevo rechazó la oferta. Finalmente, llegó un acuerdo poco favorable años después del que no obtuvo ningún dinero en efectivo, sólo consiguió retener un paquete de acciones.

También puedo contarte ejemplos en los que decir que no resultó maravilloso, pero la parte más importante es tener el control, aunque haya personas gritando en el asiento trasero: somos nosotros quienes conducimos y tomamos las decisiones.

Banqueros de inversión

Cuando estábamos negociando el acuerdo en Waze, mantuvimos una charla interna sobre si debíamos contratar a un banquero de inversión.

La banca de inversión es un segmento del sector financiero que ayuda a las compañías con las IPO, las estrategias de M&A, etcétera; contribuye a encontrar acuerdos y oportunidades, y actúa como consultora o mediadora en dichos acuerdos. El principal argumento en contra de contratar un banquero era que posiblemente habría menos de diez actores en el mercado que fueran significativos para nosotros,

es decir, que tuvieran los recursos suficientes para pagar el precio, y uno de ellos ya formaba parte de nuestro accionariado (Microsoft). Más aún, si un comprador potencial no estaba pensando ya en nosotros, no conseguiríamos que lo hiciera en poco tiempo.

Actualmente pienso de una manera muy diferente.

La capacidad que tenemos de buscar otra oferta competitiva en poco tiempo es limitada; resulta mucho más fácil para un banquero asumir esa tarea. En particular, el banquero, a través de la negociación, podrá intentar encontrar otras propuestas competitivas en ese tiempo limitado. Nosotros no podemos comprometernos con una oferta alternativa si aún no tenemos una sobre la mesa; el banquero sí lo hará.

La otra razón por la cual creo que un banquero es necesario es sencilla. Nosotros tenemos una capacidad limitada de negociar el acuerdo. No hemos visto cómo se han negociado otros acuerdos con un comprador concreto si estamos iniciando una relación con él, así que no estamos seguros de poder negociar como si no hubiera un mañana, porque lo hay. Un banquero, sin embargo, puede hacerlo tranquilamente.

La pregunta clave es cuándo llamar al banquero. La respuesta es cuando nos decimos a nosotros mismos: «Si hay una oferta que duplique el precio de la valoración de la última ronda, la consideraré favorablemente». Éste es el momento indicado para comenzar a establecer una relación con un banquero.

¿Cuándo no funcionará? Cuando llamamos a un banquero en una situación en la que ya haya una oferta sobre la mesa y esperamos que negocie en nombre nuestro. A los banqueros no les gusta eso.

Cuando trabajaba en Comverse, estábamos pensando en adquirir una empresa en las afueras de Cambridge, Massachusetts, en el ámbito del reconocimiento de voz. Les hicimos una oferta. La aceptaron, pero agregaron de inmediato: «Esperad, en pocos días os haremos saber quién es nuestro banquero».

La verdad es que no había tiempo suficiente para que generaran ofertas competitivas, y el banquero tampoco pudo encontrar una alternativa. Cuando llegó el momento de negociar, firmamos un acuerdo que era en realidad por menos de lo que estábamos dispuestos a pagar.

Siempre hay espacio para negociar, pero, en realidad, una

negociación es esencialmente una transferencia de poder a través del diálogo. Sin alternativas, ese poder es limitado. Si deseamos un acuerdo y sabemos que es prácticamente imposible que lo rechacemos, debemos buscar a alguien que pueda hacerlo por nosotros sin problemas e intente negociar.

Cuando queremos un acuerdo, a menudo estaremos negociando con múltiples partes a la vez: el comprador, nuestra familia, los accionistas y en nombre de otros grupos, como los empleados.

Además, es posible que el acuerdo sea beneficioso para nosotros, pero no para los inversores de la última ronda o para los primeros inversores.

Recordemos nuestras prioridades: nosotros, nuestra familia, nuestros empleados y, sólo entonces, nuestros inversores.

La esencia de un acuerdo de M&A

¿Cómo es un acuerdo de fusiones y adquisiciones? Debemos tener en cuenta unos cuantos elementos. Algunos se asemejan a una inversión, como cuánto están dispuestos a pagar. Otros están relacionados con «el día después»: la visión y el propósito comercial de la adquisición, lo cual es aún más importante.

Debemos examinar el acuerdo en tres dimensiones:

1. **El futuro mutuo.** ¿Estamos de acuerdo con la visión y la nueva misión que resultará de la estrategia de M&A? ¿Podemos visualizar cómo funcionará la integración? ¿Quién está comprometido con ella del lado de la organización que compra? ¿Nos gusta nuestro nuevo jefe, nuestro nuevo cargo y título? ¿Por cuánto tiempo estamos comprometidos a permanecer en la compañía? No sólo hemos tenido el viaje más difícil de nuestra vida durante la última década, sino que ahora se espera que permanezcamos tres años más para llevar a cabo la integración. ¿Cómo nos sentimos con respecto a eso? ¿Qué sucederá con el nombre de la empresa? ¿Continuará existiendo nuestra marca? Incluso si no nos importa el futuro y estamos pensando retirarnos lo más pronto posible, y estamos ahí únicamente por

la recompensa en efectivo del acuerdo, todavía es necesario que nos comprometamos con el futuro; de lo contrario no habrá acuerdo. Si el comprador no cree que estemos preparados para el futuro conjunto que contempla, no firmará el acuerdo.

2. **El acuerdo.** ¿Cuánto? ¿En efectivo o en acciones? ¿De cuánto será el paquete de retención para los empleados? ¿Y para nosotros? ¿Hay una cláusula de pago con beneficios futuros (*earn out*), según la cual parte del precio de la adquisición se basa en el desempeño a lo largo del tiempo? Si la hay, ¿para quiénes y basada en qué? ¿Y hay un pago retenido por cuotas (*holdback*), según el cual el dinero se pone en un fideicomiso para garantizar que se cumplan ciertas condiciones por parte del vendedor antes de liberar los fondos? ¿Por cuánto y para quiénes? Antes de que hablemos incluso de la suma, debemos determinar el futuro.
3. **Nosotros.** ¿Cuál es nuestra visión y cómo se compara con la nueva visión? ¿Seremos capaces de tener éxito? ¿Podemos identificarnos con el nuevo jefe y el ADN corporativo diferente?

Con independencia del resultado, debemos comenzar las conversaciones con un acuerdo sobre el futuro compartido y el papel que desempeñará nuestra start-up en ese nuevo futuro. Si no hay futuro, el acuerdo no tiene ningún mérito. Se trata de obtener respuestas sencillas a varias preguntas clave:

- ¿Por qué quieres adquirirnos?
- ¿Qué ganas con eso (el comprador)?
- ¿Cómo visualizas el futuro dentro de cinco años, y dentro cinco días tras finalizar la transacción?

Aunque el marco del acuerdo ya haya sido discutido o presentado, los primeros días de las conversaciones deberían enfocarse en el asunto de un futuro mutuo. Si nos gusta el acuerdo, pero no el futuro, pensemos en redefinir el futuro mutuo y, si todavía no nos gusta, pensemos en nuestros empleados antes de rechazar el acuerdo. ¿Firmaríamos el acuerdo por ellos?

Regresemos al acuerdo. No todos los millones se asemejan.

- 100 millones de dólares en efectivo es un tipo de acuerdo.
- 100 millones de dólares en acciones de una sociedad anónima es otra cosa diferente.
- Y 100 millones de dólares en acciones en una compañía privada es algo completamente diferente a lo anterior.

En el primer caso, nuestros accionistas y nuestros empleados reciben el dinero.

El segundo caso es bastante cercano al primero, incluso suponiendo que pueda haber un período de restricción en el que nosotros, como empleados de una sociedad anónima, no podemos comprar ni vender acciones durante un tiempo. Ese período de restricción puede prolongarse por unos pocos meses. Por lo general, podremos obtener el dinero relativamente rápido y con facilidad.

El tercer ejemplo, sin embargo, es muy diferente. Esencialmente reemplazamos un resultado potencial por otro diferente, y no tenemos idea de cuándo podrá materializarse ese nuevo resultado potencial (si lo hace), y tampoco por qué cantidad.

Paquetes de retención

El comprador sabe que el equipo humano es de la mayor importancia. Esencialmente, están comprando el equipo más la tracción que éste ha creado. Una de las mayores preocupaciones para el comprador es que está metiendo mucho dinero en el acuerdo; nosotros, nuestra administración y nuestros empleados, obtenemos una cantidad que cambiará nuestra vida y luego nos desentenderemos.

Así que el comprador intentará que nos comprometamos, esperando que nuestra palabra sea confiable, pero, al mismo tiempo, creará un paquete de retención para nosotros, para nuestra administración, para los empleados clave, con el fin de mantenerlos recompensados durante el período de integración y también después.

El paquete de retención puede durar de dos a cinco años. Supongamos que es por un período de tres años. Un ejemplo de acuerdo con un paquete de retención puede ser como el siguiente: 300

millones de dólares, que incluye 250 millones para los accionistas y un paquete de retención para mantener a los empleados clave durante los próximos tres años.

Ahora bien, supongamos que somos propietarios del 5 por ciento de la compañía el día que se firma el acuerdo de M&A. Esto significa 12,5 millones de dólares en efectivo, más la retención.

¿Cuánto más?

El comprador hará que sea significativo para nosotros —quizá incluso 5 millones de dólares al año durante los tres años siguientes—, lo cual probablemente bastará para que permanezcamos en la empresa. Ciertamente ¡es lo bastante significativo para pensárselo!

Pero ¿qué sucede si el dinero que recibimos es mucho más, por ejemplo, 100 millones de dólares? El paquete de retención resulta insignificante para nosotros en comparación con los 100 millones de dólares recibidos en efectivo.

Supongamos que hay un paquete de retención por 10 millones de dólares al año durante los próximos tres años. El pago inicial, sin embargo, será en acciones que valen 100 millones de dólares. El comprador puede decidir que recibiremos únicamente 70 millones de dólares en efectivo y el resto se estructurará como 30 millones adicionales pagaderos si permanecemos en la compañía durante los próximos tres años. De esta manera, el paquete de retención se convierte en algo lo suficientemente significativo en comparación con el dinero recibido el primer día.

En el acuerdo de Waze (aquel que se firmó), Google ofreció 1.150 millones de dólares en efectivo. De éstos, 75 millones eran para la retención. En la administración pensaron que no era suficiente para mantener a los empleados clave durante los próximos tres o cuatro años.

Por tanto, negociamos con la junta directiva y los accionistas para cambiar la cifra por un paquete de retención de 120 millones de dólares.

Google obviamente aceptó. En lugar de que el dinero lo recibieran los accionistas, iría a los empleados. Mucho mejor para ellos.

Pero entonces Google se inventó un truco adicional: les pidió a los empleados clave de la administración que renunciaran a parte del dinero y lo duplicaran a través del período de retención.

Así, por ejemplo, si renunciabas a 25 millones de dólares, obtenías 50 millones durante los próximos tres años.

Si queremos tener éxito en los años venideros, la retención es obligatoria, no sólo para el comprador, sino también para nosotros, para poder conservar nuestro equipo humano. Debemos intentar que eso forme parte del acuerdo y suponer que no habrá acuerdo sin que eso ocurra.

¿A quiénes no les gustan los paquetes de retención? ¡A los accionistas! Porque, esencialmente, la retención significa que estamos cogiendo parte del valor de los accionistas y distribuyéndolo entre los empleados, y lo hacemos una vez, el día de la liquidación.

En cierta medida, es lo mismo que un plan ISO o cualquier otro plan de compra de acciones que estemos utilizando. Si tenemos un plan de acciones generoso, en el que la mayor parte de los empleados aún no tienen titularidad de las acciones, la necesidad de la retención será menor.

He visto paquetes de retención que van desde el 5 por ciento al 50 por ciento del acuerdo, pero la regla general es sencilla: debe ser lo suficiente para mantener a los empleados clave durante un período significativo. Pero el término *suficiente*, sin embargo, es complicado. ¿Cuánto es suficiente?

Earn outs y *holdbacks*

Ciertamente, un paquete de retención es necesario y, de hecho, no habrá acuerdo sin él. El *earn out* es algo completamente diferente. Básicamente, significa que la parte del acuerdo en efectivo es pequeña, pero puede duplicarse, triplicarse o cuadruplicarse si alcanzamos objetivos específicos establecidos por la parte que compra.

Aunque suena prometedor, en realidad es bastante desagradable.

Y lo es porque alguien nos va a hacer responsables de llevar a cabo el plan de tres años y que se cumplan los objetivos, pero no se comprometerá a suministrar un presupuesto durante esos tres años.

La capacidad de una start-up para ofrecer predicciones precisas y cumplir objetivos a un año es, sencillamente, mínima; para tres años es irrelevante.

Supongamos que tenemos una start-up B2B que crece a 2,5x

desde el año anterior, con setenta clientes y unos ingresos anuales recurrentes (IAR) de 15 millones de dólares. Nuestro plan de negocio sugiere un crecimiento de 3x para el próximo año, 2,5x para el año siguiente y 2x en tres años.

Un acuerdo de «efectivo más retención» podría ser así: 300 millones de dólares en efectivo más 75 millones de dólares en retención. Suponiendo que tenemos el 10 por ciento de las acciones, eso significa que recibiremos cerca de 30 millones de dólares más la retención.

Un acuerdo *earn out* podría ser como sigue: 100 millones de dólares en efectivo, más 50 millones de retención, más 50 millones si se cumplen los objetivos del primer año, 100 millones para los objetivos del segundo año y 150 millones si se cumplen los del tercer año.

Podría parecer que se trata de un acuerdo más cuantioso, mejor, pero la incertidumbre es tan alta que el riesgo es, sencillamente, demasiado grande.

Éstos son algunos de los riesgos más comunes.

- No está claro que estemos ahí para recibir el *earn out* cuando llegue el momento.
- Nuestro plan para tres años era muy ambicioso, poque suponía la ejecución de un programa y de un presupuesto, pero en realidad aún no sabemos si los conseguiremos.
- Es posible que el comprador cambie de estrategia y haga que nuestros planes originales sean irrelevantes.

Debemos recordar que el *earn out* es para todos los accionistas, así que nos mataremos trabajando durante los próximos tres años para alcanzar esos objetivos y, sin embargo, nuestra recompensa será únicamente el 10 por ciento del acuerdo.

Los inversores que ya no están involucrados en la compañía serán quienes más disfruten de los beneficios.

El peor problema de un *earn out* es que, en la mayor parte de los casos, no lo pagan; siempre pasa algo unos pocos años más tarde que trunca el viaje.

Un *holdback* es otro mal necesario. Sucede cuando el comprador dice básicamente: «No tengo tiempo suficiente para hacer la debida

diligencia y, además, si voy a llegar a un gran acuerdo, podríamos enfrentarnos a varias demandas legales, así que meteremos un X por ciento del acuerdo en lo que es, esencialmente, un fideicomiso para manejar esos eventos potenciales. Ese dinero será liberado en algún momento del futuro lejano, una vez que quede claro que no habrá más demandas».

Aquí se plantean múltiples cuestiones. ¿Quién forma parte del *holdback*, todos los accionistas, únicamente los que poseen acciones comunes o todos con excepción de los empleados?

El segundo reto es que ese dinero ya fue pagado por el comprador, así que no le interesa. La mayor parte de él pertenece, esencialmente, a los inversores de la compañía adquirida, lo que tampoco le interesa al comprador.

Y, sin embargo, es el comprador quien tiene las llaves del fideicomiso del *holdback*.

Básicamente, no deberíamos contar con recibir los fondos del *holdback*, o al menos no todos.

Otro acuerdo extraño que he visto algunas veces consiste en que el comprador adquiere únicamente el 70 por ciento de la empresa. En ese caso, la pregunta es: ¿qué sucede con el 30 por ciento restante de las acciones y, en particular, con los accionistas? No habrá más liquidez, pues la mayoría (el 70 por ciento) no va a vender, y tampoco necesita comprar el resto.

Por una parte, es una manera sencilla de obtener un 30 por ciento de descuento. Hay opciones de venta y de compra (*put and call options*) asociadas con el acuerdo. Así, por ejemplo, al comprar el 70 por ciento de una compañía, el comprador paga X dólares como precio por acción. El comprador tiene también la opción de comprar el 30 por ciento restante a un precio levemente superior a X, por ejemplo 1,2X, en dos o tres años, y el vendedor tiene la opción de vender el 30 por ciento a un precio levemente inferior a X, por ejemplo 0,8X.

El resultado más probable es que el comprador adquiera toda la compañía, pero que pague ese 30 por ciento más tarde.

Asesores financieros, tributarios y jurídicos

Sí, voy a confesar algo escandaloso: me gusta pagar impuestos, porque

eso significa que estoy ganando dinero, y eso es bueno. Lo que no me gusta es pagar más impuestos de los necesarios debido a la falta de planificación.

Hace poco menos de un año, un emprendedor a quien conozco desde hace muchos años vino a verme para pedirme consejo. Estaba en conversaciones para un acuerdo de M&A y no sabía qué hacer.

Nos reunimos y lo orienté en la esencia del acuerdo y en los puntos importantes. Incluso le presenté a un abogado.

Un par de semanas más tarde regresó.

—El acuerdo está casi finalizado —dijo—. El comprador adquirirá el 75 por ciento de las acciones y acordamos compartir la rentabilidad en adelante, así que no habrá opciones de compra o de venta sobre el 25 por ciento restante.

Me dijo que ya llevaba doce años en su viaje y que la compañía había pasado por varias rondas de financiación. También que poseía el 9,9 por ciento de las acciones, casi todo ello colocado en opciones de la última ronda, que había tenido lugar un año atrás.

Hicimos un rápido cálculo juntos.

—En un acuerdo de 50 millones de dólares, con casi el 10 por ciento, me tocan 5 millones de dólares —explicó—. El 75 por ciento de eso son 3,75 millones. Después de pagar la tasa del 25 por ciento en impuestos, me quedarán unos 3 millones de dólares en efectivo, más de lo que he ganado nunca y, ciertamente, un evento que cambiará mi vida.

—Espera un momento —lo interrumpí—. Tus opciones sobre acciones no están dentro de la categoría de impuestos sobre ganancias de capital. Deberías pedir a alguien que te ayude antes de cerrar el trato, para asegurarte de pagar impuestos a la tasa más baja.

En Israel, la reglamentación tributaria estipula que los empleados que reciben opciones sobre acciones deberán pagar una tasa de impuestos del 25 por ciento. (El escalón regular impositivo en Israel es de un enorme 47 por ciento.) Pero hay una regulación especial de la Autoridad Tributaria que dice que, si estamos vendiendo acciones más de dos años después del día en que nos fueron otorgadas, podemos venderlas como acciones secundarias o como parte de un acuerdo de M&A, que corresponde a una categoría tributaria inferior de ganancias de capital.

En un acuerdo de M&A, todas las ganancias provenientes de las

opciones tributan a una tasa menor. Por tanto, esencialmente, si estamos ejerciendo las opciones y vendiendo las acciones el mismo día, todavía podemos estar situados en el escalón de las ganancias de capital a largo plazo.

Esto, sin embargo, no funcionaría en Estados Unidos. Si estamos ejerciendo nuestras opciones y vendiéndolas el mismo día (como sucede en un acuerdo de acciones secundarias), nos cobrarán impuestos a la tasa correspondiente a las ganancias de capital a corto plazo: una categoría tributaria mucho más alta.

La alternativa es ejercer nuestras opciones y guardar las acciones al menos un año antes de venderlas.

«Pero espera un momento —preguntarás ahora—. Ni siquiera sé si habrá un comprador dentro de un año.»

Lo que quiero decir con esta historia que te he explicado es lo siguiente: *necesitas un asesor tributario para planearlo todo con anticipación, no sólo cuando estés cerrando un acuerdo*.

La razón por la que recomiendo buscar un asesor financiero pronto, o al menos en cuanto nuestras acciones tengan algún valor, es muy sencilla: lo primero que nos dirá el asesor es que estamos locos. «Casi el cien por cien de tus activos financieros están en una sola compañía.»

De hecho, la cosa va más allá incluso: nuestro salario y el 401(k) también están en una sola compañía, la nuestra.

¿Qué deberíamos hacer entonces? Vender acciones secundarias siempre que podamos.

¿Y qué hay del aspecto jurídico?

En general, deberíamos contar con un punto de vista jurídico siempre que estemos negociando acuerdos; es estupendo contar con ese apoyo el tiempo que duren las negociaciones. Si tenemos un abogado experto en acuerdos en nuestro equipo, él debe encargarse de iniciar las negociaciones en nombre nuestro.

Nitzan Hirsch-Falk (H-F & Co. Law Offices) fue nuestro principal abogado en Waze y en Moovit, y lo será también como parte de mis acuerdos en el futuro. Es un experto en acuerdos, una persona que se arriesga, y además un buen negociador, que es exactamente lo que yo busco.

Conflictos de intereses

Todo acuerdo es, por definición, un gran conflicto de intereses. El mayor reto es que esos conflictos se desplacen, asuman una nueva forma y cambien durante el proceso de negociación y de transacción.

Pensemos en lo básico. A nuestros inversores les importa cómo resultará el acuerdo para *ellos*. Cogerán su dinero y se marcharán, pero nosotros tendremos que quedarnos. Somos *nosotros* quienes debemos lidiar con el día después, ellos no.

Al mismo tiempo, estamos negociando con el comprador, intentando conseguir el mejor acuerdo para nuestra compañía y nuestros accionistas.

Pero espera un momento: un segundo más tarde, el comprador es el nuevo accionista y en realidad tendremos que trabajar juntos durante los próximos años.

¿Y qué hay de nuestros empleados?

Queremos conseguirles el mejor resultado posible del acuerdo, y que permanezcan con nosotros durante los próximos años del viaje. Es nuestra oportunidad para asegurarnos de que sean bien recompensados.

Es muy difícil intentar conjugar todos esos intereses y que todos salgan contentos. Primero que nada: no hace falta contentar a todo el mundo, sólo debemos asegurarnos de que se firme el acuerdo (y así todos estarán felices) y seguir comprometidos con el ADN de la empresa.

Hay muy pocas palancas que podamos utilizar para cambiar el equilibrio entre hoy y mañana, y entre nosotros, nuestros empleados y los accionistas. Debemos usarlas con sumo cuidado. Demasiado de algo puede romper el acuerdo y entonces, claramente, nadie estará feliz.

¿Qué palancas podemos utilizar?

- **Retención frente a efectivo.** Aunque una alta retención es buena para el futuro, sobre todo para los empleados, no lo es para los inversores. La mejor práctica: conseguir un presupuesto bien estructurado para poder conceder una recompensa significativa a los empleados durante los próximos tres años.
- **¿Quién participa en un *holdback*?** Mejor excluir a los

empleados. Los inversores se excluyen ellos mismos. La mejor práctica aquí es aplicarlo a todos los accionistas, incluyéndonos a nosotros mismos y a los fundadores, para que a nadie le resulte fácil liberar dinero del *holdback*.

- **Retención frente a un *earn out*.** En un *earn out*, todos participan, también los accionistas. En la retención, sólo aquellos empleados que permanecen en la compañía.

El mayor reto, sin embargo, reside en otro elemento. No estamos en una buena posición para negociar si queremos complacer a todo el mundo. Por tanto, DEJEMOS QUE ALGUIEN MÁS NEGOCIE el acuerdo. Podría ser el abogado o un miembro de la junta directiva en quien confiemos (suponiendo que eso exista...).

Debemos suponer que el comprador tiene el mismo reto por delante que nosotros. La organización que compra habitualmente dispone de un departamento que se encarga de los negocios, al que le interesará que se firme el acuerdo y del cual formaremos parte luego.

El negociador, por otra parte, está en el equipo de desarrollo corporativo. No tendrán que trabajar con nosotros al día siguiente y, por tanto, están en una posición mucho mejor para negociar.

Manejar a nuestros inversores a lo largo del proceso

Si esto ha de causar un problema de conflicto de intereses, entonces nosotros y nuestros inversores no estamos remando en la misma dirección. Tendremos que manejarlos a lo largo del proceso.

Permíteme poner las cosas en perspectiva.

Los inversores conseguirán su propio abogado para negociar el acuerdo con el fin de obtener el máximo beneficio para sus accionistas.

No olvidemos, sin embargo, que son también nuestros accionistas. Invirtieron cuando lo necesitamos, tienen sus propios derechos a ser protegidos y nosotros, como CEO, deberíamos mostrarnos receptivos a sus intereses.

Pero ellos no compartirán el futuro de la compañía. No deberán permanecer en ella una vez que termine la transacción. Nosotros sí.

Para tener éxito después, necesitaremos que nuestro equipo permanezca con nosotros.

Por tanto, creemos un espacio para negociar con todas las partes: el comprador, la junta, los inversores y nuestros empleados.

Siempre debemos tener en cuenta la incertidumbre. Por ejemplo, es posible que no hayamos recibido todavía los requerimientos de la retención, o es posible que no esté claro si habrá un *earn out* o no.

Al final, los accionistas son siempre el punto más débil en la negociación. Pero si reciben una cantidad significativa de dinero, no objetarán. Al mismo tiempo, tampoco pueden obligarnos a aceptar un acuerdo.

El día después

El sol todavía brilla, pero eso es prácticamente lo único que seguirá igual después de cerrar el trato. La montaña rusa extrema de «firmar el acuerdo» llegó a su fin, y aún estamos en un estado de euforia, por un lado, y exhaustos, por el otro.

Nos levantamos a la mañana siguiente y todo cambia: el nombre de la empresa; el viaje, que ha llegado a su fin y ha comenzado de nuevo; nuestra cuenta bancaria; el nuevo jefe; el reconocimiento de las muchas personas a quienes les importa.

Pero lo más significativo que ha cambiado es que nosotros no tenemos ni idea de a quién debemos rendir cuentas, cuáles son nuestros nuevos objetivos, ni quién es importante en la nueva organización. Esencialmente, caemos con toda nuestra división en una compañía ya funcionando y debemos estar dispuestos a comenzar un nuevo viaje.

¿Qué hacemos primero? Reunimos a los empleados y les explicamos lo que está ocurriendo. Podemos decirles algo como lo siguiente: «Lo que significa para vosotros es que os convertiréis en empleados de la empresa XYZ la próxima semana, ésta es la razón por la que lo estamos haciendo; ésta es la nueva visión, y me esforzaré durante las próximas semanas por entender qué significa para nosotros. Mientras tanto, por favor, tened paciencia».

Buscamos a nuestro nuevo jefe y, junto con nuestro equipo de administración, estructuramos un plan para los próximos cien días.

Luego reunimos a los miembros de la familia y les decimos: «¿Os acordáis de que estuve ausente por un largo viaje y de que no he estado completamente aquí durante las últimas tres semanas mientras negociábamos? Pues adivinad qué: serán unas pocas semanas más así».

Una vez que hayamos establecido el plan, reunimos a todo el equipo y les explicamos los nuevos objetivos y propósitos. Reiteramos el acuerdo, y luego mantenemos una conversación personal con cada uno de los miembros. Finalmente, los enviamos a Recursos Humanos y al CFO para que comprendan el nuevo ecosistema y lo que significa el acuerdo para ellos.

Comencé mi carrera en Comverse como desarrollador de software y luego pasé a producto y marketing. En 1994, me mudé a Estados Unidos. Para 1997, Comverse, que era el número dos en el mercado global del correo de voz, se había fusionado con el actor número tres, Boston Technology.

Comverse era bastante fuerte a nivel internacional y con los operadores de telefonía móvil, mientras que Boston era fuerte a nivel nacional y con los operadores de telefonía fija. Sus acciones de mercado eran bastante complementarias.

El día del anuncio, yo me encontraba en las oficinas de Comverse en Nueva York. El presidente de la empresa nos reunió a todos para hablarnos acerca del acuerdo. Después de quince o veinte minutos de presentación, hizo una pausa y nos comentó:

—Aunque todo esto de lo que estoy hablando es importante, estoy seguro de que todos estáis preocupados por una cosa: ¿qué pasará conmigo?

—Se equivoca —respondí de inmediato, delante de todos—. En realidad, no nos importa que sucederá con usted, ¡nos importa qué pasará con nosotros!

Esto es lo más importante: cuando hay cambios, a la gente le importa en primer lugar qué sucederá con ellos. Debemos tratar el tema de inmediato, pues los rumores comenzarán a circular con rapidez.

El acuerdo Comverse-Boston Technology era bastante sencillo: un intercambio de acciones entre dos sociedades anónimas, así que no habría un evento de liquidez para los empleados. Sin embargo, lo único que le importaba a la gente era saber qué pasaría con ellos.

Luego vino el famoso interrogante del NIH (*not invented here*, no

inventado aquí) que siempre aparece en tantos eventos de M&A. Comverse había construido un sistema de correo de voz, y lo mismo había hecho Boston Technology. ¿Cuál de los dos seguiría siendo la plataforma del futuro, y qué sucedería con todas las personas que trabajaban en el otro?

En 1998 regresé a Israel, pero aún continuaba viajando con frecuencia a Estados Unidos. Tardé casi un año en «romper el hielo» con algunas de las personas de Boston Technology. Me enteré de que habían sospechado del acuerdo. Me preguntaba por qué.

La adquisición se había realizado de manera tal que ninguno de los empleados de Boston Technology podía ser despedido durante el primer año. Pero entre ellos se había instalado la teoría infundada de que, después de un año y un día, todos serían despedidos. Cuando por fin vieron que no era cierto, comenzaron a compartir más y a dejar de mostrarse a la defensiva.

Permíteme mostrarte otra perspectiva. Google Maps tenía su aplicación de navegación, su propia tecnología de mapeo y fuentes de información de tráfico. Nos preguntábamos cuánto tardarían en engullir por completo Waze, hacerse con nuestra propiedad intelectual y deshacerse de toda nuestra gente.

En efecto, no hubo ni una sola persona en Waze que no pensara en esas cuestiones.

De hecho, a lo largo de los años me han hecho muchas veces la misma pregunta: «¿Por qué no fusionasteis todo en una única oferta?».

Permíteme hacer la misma pregunta de otra manera.

Para los trabajadores de Google Maps, la pregunta era la contraria: «¿Por qué estamos adquiriendo otra empresa que está haciendo exactamente lo mismo que nosotros, y por qué les prometimos que no la engulliríamos?».

Cuando Google adquirió Waze, fue con la idea de que ésta tenía una aplicación mejor, más funcional y con una tasa de uso siete veces más alta que la de Google Maps. Si yo hubiera estado en Google por aquella época, probablemente me habría hecho la misma pregunta que me hice cuando estaba en Comverse: «¿Qué sucederá conmigo?».

Entonces, ¿por qué Google dispone todavía de dos ofertas de mapas y de tráfico, y no una?

Aunque no conozco la respuesta de primera mano, pues no me quedé en Waze después de la venta, puedo imaginar lo siguiente: si

contamos con los productos uno y dos del mercado, y los combinamos en un único producto, nadie podrá decir si uno u otro es mejor, ni cuál permanecerá como líder del mercado. Si cambiamos drásticamente nuestro producto, incluso es posible que lleguemos a ser menos que «suficientemente buenos», y la gente abandone la aplicación y se pase a otra.

Cuando las personas se acostumbran a una cosa, les cuesta cambiar. Y si las obligamos a hacerlo, no está claro que terminemos siendo los primeros.

Dos días después

Así, pues, ya hemos conseguido superar los primeros cien días de la integración.

Hemos definido los objetivos, los planes, el presupuesto y los paquetes de compensación y de retención. ¡Felicidades! Ahora estás dirigiendo una división dentro de una gran corporación, no una start-up.

Aunque todos los objetivos de negocio parezcan ser correctos, y sepamos que podemos lograrlos, lo que ha cambiado es el ADN. Ahora formamos parte de una entidad mucho más grande. Esto tiene como resultado una serie de cambios:

- No podemos hablar con la prensa; el Departamento de Relaciones Públicas se ocupa de ello.
- No podemos publicar un boletín para nuestros usuarios sin que el Departamento Jurídico le dé el visto bueno.
- No podemos contratar a un candidato antes de que la vacante haya pasado por la política de contratación de la compañía compradora.
- Nos encontramos luchando batallas que no nos gustan; de hecho, batallas que odiamos. Comenzamos a repensar de nuevo todo el acuerdo.

Es posible que nos preguntemos: «¿Cómo salgo de esto?».

Yo no he estado en Google, pero sí hablaba con los amigos que tenía allí. Un día, uno de ellos vino a verme y me comentó:

—Ya no aguanto más; ¡he tenido más que suficiente!

—¿Cuál es el problema? —le pregunté.

—Es como si necesitara aprobación por escrito para tirarme un pedo, y sólo está permitido un tipo de pedo.

Otro amigo me dijo que la compañía estaba malgastando mucho dinero, pero cuando intentaba decir algo al respecto, parecía que a nadie le importaba.

Tres meses más tarde, el primero me dijo que dejaba la empresa. Charlamos mientras paseábamos en bicicleta.

—Y ¿qué hay de la retención? —le pregunté—. Si no recuerdo mal, tenías un buen paquete de retención para permanecer en la compañía, ¿verdad?

—¡Y tanto! —replicó.

Eran cerca de 750.000 dólares al año, algo bastante significativo para él.

—Son como dos mil dólares al día, ¿verdad?

—Sí —dijo—. O cerca de cien dólares por hora, ¡incluso cuando estoy durmiendo!

—Así que durante este paseo en bicicleta has ganado cien dólares, y mientras estamos tomando café en la playa estás ganando otros cien dólares más, ¿verdad? —Asintió—. Maravilloso. Te propongo que sigamos montando en bicicleta durante los fines de semana y volvamos a hablar del asunto dentro de tres meses —le dije—. Si todavía quieres retirarte, hazlo, pero lo harás con doscientos mil dólares más.

Se quedó en la compañía.

Nosotros también deberíamos hacerlo. Después de todo, si no estamos ahí, no habrá nadie que cuide de nuestro equipo ni consiga los resultados esperados.

Dijimos que lo haríamos, y la palabra algo debe valer. Después de uno o dos años, comencemos a buscar a alguien que nos reemplace, para poder retirarnos si queremos.

No hay decisiones correctas o equivocadas, sólo decisiones que hay que tomar.

El compromiso de permanecer

Es una promesa fácil de hacer, pero no tan fácil de cumplir. Una vez que hayamos decidido aceptar la oferta —quizá se trataba de un evento que cambió tu vida, o quizá estabas cansado y agotado por el viaje—, cualquiera que haya sido la razón, permanecer en la compañía es parte del acuerdo.

Pero también es un arma de doble filo.

Si le decimos al comprador que no deseamos quedarnos, no comprará, porque nos necesita.

Si le decimos que permaneceremos únicamente dos años y no cuatro, enviamos la señal de que no creemos en la visión o en nuestra capacidad de cumplir con ella.

El resultado es que terminamos aceptando todo lo que piden.

A continuación, te ofrezco unos consejos finales por lo que respecta a la negociación y a permanecer en la empresa.

1. Dejemos que alguien negocie en nombre nuestro. No debemos enviar ninguna señal diferente del compromiso de conseguir resultados. El mensaje principal debería ser, sin embargo, que no hay nada que puedas obtener en cuatro años y no puedas conseguirlo en tres.
2. No nos preocupemos por el viaje que le espera a la nueva organización. Si no deseamos permanecer allí, encontraremos una manera de salir.
3. Creemos un margen diferente a la finalización de la retención; de lo contrario, el problema más difícil será ¡lo qué ocurrirá cuando ésta finalice!

Nada nos prepara para este cambio radical en nuestro viaje. En parte, es porque nuestra vida ha cambiado para siempre y, en parte, porque se trata de tres períodos completamente diferentes en muy poco tiempo: antes de la oferta, durante la transacción y el día después. Cada uno es diferente, como si no hubiera conexión entre ellos.

CONSEJOS PARA START-UPS

- **Cuándo vender.** Si el acuerdo es un evento que cambiará nuestra vida, comencemos a pensar en él positivamente. Si nos gusta también cómo será el día después, pensemos en el acuerdo aún más positivamente.
- **Cuatro cosas que tener en cuenta.** Las cosas más importantes en las que se debe pensar son: tú, tu equipo, hoy y mañana.
- **Un mejor acuerdo.** Es posible que exista un mejor acuerdo, pero para llegar a él, tendremos que «cocinarlo» por un tiempo. Puede ser que un banquero de inversión nos consiga lo que necesitamos si requerimos sus servicios con anticipación.
- **La transición del día antes al día después.** Ésta será la transición más extrema de nuestra vida: todo cambia, no una vez, sino múltiples veces.
- **Leamos este capítulo** de nuevo cuando estemos a punto de discutir una oferta.

Epílogo feliz

Escribir este libro fue un proyecto que inicié con la visión de ayudar a que los emprendedores tuvieran más probabilidades de tener éxito, y por una buena razón: ¡el mundo los necesita! Necesitamos cada vez más emprendedores exitosos, con la misión de solucionar problemas y de hacer del mundo un lugar mejor.

Espero que hayas encontrado algunas ideas que te ayuden en tu viaje empresarial.

Permíteme aprovechar esta oportunidad para sintetizar los aprendizajes más decisivos de los capítulos anteriores.

Construir una start-up es un viaje de fracasos. Intentamos algo, no funciona; luego intentamos otra cosa que tampoco funciona, hasta que finalmente intentamos algo que sí lo hace. Así pues, la regla más importante para aumentar la probabilidad de éxito es intentarlo más veces, y la mejor manera de hacerlo es *fracasar pronto*.

No existen las malas ideas. Los emprendedores deben abrazar y propiciar el fracaso como una manera de que sus organizaciones avancen.

Usuarios. Hay ciertas reglas cruciales acerca de los usuarios que nosotros y nuestros equipos debemos aceptar. Primero, los usuarios pertenecen a diferentes grupos. Innovadores, primeros usuarios y mayoría temprana son las principales categorías que debemos tener en cuenta. Un usuario de un grupo no puede entender las emociones y mentalidad de uno de otro grupo; por tanto, debemos reunirnos con diferentes usuarios y comprender sus dificultades y percepciones. La segunda regla importante es que, de hecho, la mayor parte de nuestros usuarios durante los primeros años serán usuarios de primera vez. Nadie puede tener una experiencia de primera vez una segunda vez. Por consiguiente, la única manera en que podemos tener una visión acertada sobre ello es observar a usuarios de primera vez.

Ajuste producto-mercado. Es la parte más importante de nuestro viaje. Si determinamos el APM, estamos en el camino hacia el

éxito. Si no lo conseguimos, fracasaremos. Es así de sencillo. El APM se mide únicamente de una manera: retención. Para los productos B2C es fácil: es cuando los usuarios regresan. Para los B2B (o cuando el cliente paga), la retención se mide por las renovaciones. Incluso antes de la retención, tendremos que determinar la conversión. ¿Cómo llegan los usuarios al valor? La conversión es un derivado de la sencillez, y la retención es un derivado del valor. Sin conversión y retención, fracasaremos.

ADN = Personas. Si la compañía tiene el ADN correcto, será el viaje de nuestra vida. De lo contrario, será una verdadera pesadilla. No te digas jamás: «En mi próxima compañía haré las cosas de otra manera». Hazlas ahora. «Hoy es el primer día del resto de tu vida» puede parecer un cliché, ¡pero es cierto!

Despedir es más importante que contratar. Si hay alguien que no se ajusta, cuanto más rápido nos desvinculemos de esa persona, mejor. Recordemos que, si hay alguien que no se ajusta, todos lo saben y habitualmente seremos los últimos en darnos cuenta. Una vez que hagamos algo al respecto, todos se sentirán aliviados. Pero ¿cómo lo sabremos? Para toda persona que contratemos, hagámonos una sencilla pregunta: «Sabiendo lo que sé ahora, ¿contrataría a esa persona?». Si la respuesta es no, debemos despedirla de inmediato. Si la respuesta es sí, preguntemos a los demás. Si el empleado no depende de nosotros, busquemos a su gerente directo y hagámosle la misma pregunta. Las organizaciones asombrosas son aquellas que despiden con celeridad.

Salida. Regresemos y leamos el capítulo doce ante la posibilidad de vender la empresa. Puede parecer algo remoto en este momento, pero será decisivo una vez que nos aproximemos a ese punto.

Más historias de Waze

A menudo, cuando cuento historias acerca de Waze, recibo más historias de usuarios que puedo añadir a mi lista. Estoy bastante seguro de que tú también tienes alguna historia parecida.

Por ejemplo, en Canadá me han puesto el apodo del «Moisés de las carreteras». En varias ocasiones he escuchado decir a la gente: «Me has liberado» o «Me has quitado el miedo a conducir».

Una persona incluso me ofreció miles de dólares porque, según me explicó, me los debía porque se los había ahorrado en multas por velocidad. Incluso he adoptado el papel de asesor matrimonial por haber evitado las típicas peleas acerca de qué ruta seguir.

Sin embargo, una de las mejores historias se la debo a uno de mis hijos. Empezó a conducir unos años atrás, y le encanta.

Un día le pedí que me llevara al aeropuerto.

—No puedo, papá —me dijo con tristeza—. Mi teléfono no funciona.

—¿Qué quieres decir con que no puedes? —le pregunté—. Aquí están las llaves, ahí está el coche, ¡así que llévame al aeropuerto!

—No, no, no lo entiendes. Mi teléfono no funciona y no sé cómo llegar —respondió.

Lo pensé por un momento, y luego le dije:

—Yo voy a estar contigo y te iré diciendo cómo llegar.

Luego añadió:

—¿Y cómo vuelvo a casa?

Perdemos nuestra orientación, ¡pero no la lógica!

Invierte conmigo

Como acabo de decir, he oído muchas historias de los usuarios de Waze a lo largo de los años, pero sobre todo me han preguntado en muchas ocasiones la siguiente cuestión: «¿Puedo invertir en tus start-ups?» o «¿Puedo invertir contigo?».

He invertido en docenas de start-ups y sigo invirtiendo en ellas a medida que evolucionan. Sigo una filosofía específica de hacer el bien y de estar bien: esencialmente, resolver problemas y hacer del mundo un lugar mejor.

He desarrollado una práctica muy específica. Se trata de unirme antes de que la start-up esté establecida y enfocarme en tres aspectos claves: el problema, el CEO y mi orientación y mentoría, desde antes del lanzamiento de la compañía, a través del lanzamiento y a lo largo de todo el viaje.

Mi objetivo es aumentar la probabilidad de que la start-up tenga éxito, y agregar valor exactamente donde me necesitan, por una parte, y donde más lo disfruto, por la otra.

Durante aproximadamente el último decenio he ensayado múltiples modelos de inversión. Fui un inversor antes de la ronda semilla en compañías como Pontera (antes FeeX), FairFly, Engie y otras. Luego fui el inversor líder de la ronda semilla, tras incorporarme junto con algunos amigos y otros inversores en compañías como SeeTree y Refundit.

Junto con uno de mis socios, Ariel Sacerdoti, creamos un vehículo de inversión llamado «The Founders Kitchen» [La cocina de los fundadores], a través del cual hemos invertido en todas mis start-ups, entre ellas Pontera, Refundit, Kahun, Engie, SeeTree, Zeek, Dynamo, WeSki, Fibo, Livecare y otras más.

Actualmente, he regresado a modelos de coinversión, que he aplicado en mis start-ups. Este modelo es muy diferente. No me meto en numerosos acuerdos como otros inversores. Únicamente invierto en mis propias start-ups, aquellas que ya han sido constituidas y las que crearé en el futuro.

Si encuentras que este libro es valioso —si en realidad te ayudó a ser más exitoso—, entonces te pediría, por favor, que hicieras dos cosas:

- Compartir tus ideas con otros emprendedores y, en particular, con tu equipo de administración.
- Pagar por adelantado: cuando sea el momento adecuado, busca a un joven emprendedor para orientarlo y ser su mentor.

Agradecimientos

Quisiera darles las gracias a mis dos compañeros fundadores de Waze, Ehud Shabtai y Amir Shinar. Estoy muy feliz de haber iniciado este viaje en 2007. Les agradezco el ser como son, el compartir la visión, el enfoque y el ADN de un lugar de trabajo asombroso que cambió la vida de tantas personas, incluyendo la mía.

Noam Bardin, Waze no habría sido tan exitosa sin ti. Me alegra que hubieras aceptado la oferta de unirte a la empresa como CEO, y estoy muy agradecido por tantos años de un viaje asombroso, a través de los tiempos difíciles y de las victorias.

Doy las gracias al equipo de Waze, comenzando por el Departamento de Administración que establecimos en los primeros días con Fej Shmuelevitz, Samuel Keret, Yael Elish, Di-Ann Eisner y Anat Eitan, y a todas las personas maravillosas que nos acompañaron a lo largo de los años. El viaje que hemos compartido ha sido asombroso. No creo que pudiéramos haberlo conseguido sin vosotros, como tampoco hubiera querido hacerlo de ninguna otra manera.

Adi Barill: este libro no habría sido publicado sin ti, mi socia y coeditora. Desde el concepto hasta la publicación, has sido una verdadera socia y generadora de ideas, aportando tu experticia en el diseño, la redacción, la edición, el marketing y todo lo demás entre el comienzo y el final.

Mis CEO: Nir Erez, Yoav Zurel, Aviel Siman-Tov, Daniel Zelkind, Israel Telpaz, Ziv Tirosh, Nimrod Bar-Levin, Orr Kowarsky, Yotam Idan, Roi Kimchi, Eitan Ron, Alon Schwartzman, Roy Yotvat, Greg Moran y Peri Avitan. Habéis formado parte, y aún lo hacéis, de este viaje para hacer del mundo algo mejor, y para generar disrupciones en mercados ineficientes. Me siento honrado de que me hayáis permitido convertirme en alguien valioso para vosotros, en especial, de que me hayáis permitido aprender tanto. Nunca habría aprendido tanto sin vuestro apoyo.

Quisiera dar las gracias también a todos los equipos de todas mis

start-ups. Las que tuvieron éxito y las que no. Gracias por aceptar el riesgo y dedicar tanto esfuerzo a trabajar para cambiar la vida de la gente.

A Noga, mi esposa, el amor de mi vida, que estuvo ahí cuando por primera vez tuve la idea de escribir un libro, que me acompañó en mis viajes alrededor del mundo y se unió a cientos de reuniones editoriales y a un número similar de conferencias, empoderándome y apoyándome a lo largo de todo el viaje.

Niños: Charlie, Ido, Tal, Eran, Amit, gracias por ser una parte tan importante de mi vida, dispuestos a pagar el precio de verme ocupado todo el tiempo y aceptarme tal como soy, siempre persiguiendo mis sueños. Habéis sido una inspiración para mí, y veo con orgullo que seguís mi camino, tanto en pensamiento como en acciones emprendedoras. De todas mis creaciones, sois de lejos las más exitosas.

Papá: aún te echo de menos, mi mayor inspiración y mentor, con la sabiduría y el empoderamiento para que siguiera mis sueños y me esforzara constantemente. Fuiste muy agudo y, en ocasiones, podías abstraer la esencia de algo en unas pocas palabras sencillas. Por ejemplo: «Incluso un perro dejará de saltar si cuelgas la carne del techo», una frase estupenda para describir cómo establecer objetivos inalcanzables. Desafortunadamente falleciste en enero de 2007, sin llegar a ver finalizar el viaje de Waze, ni tampoco este libro. Mamá: falleciste en mayo de 2022, cuando yo trabajaba en la edición final del libro, y no alcanzaste a verlo publicado. Tanto papá como tú habéis influido enormemente en mí y en las personas que me conocen. Todos me dicen a menudo: «Cuentas las historias igual que tu madre» o «Piensas exactamente como tu padre».

En noviembre de 2018, presenté mi historia en la residencia asistida donde estaba mi madre, ante personas de una edad promedio de ochenta y cinco años. Antes de esa presentación, mi madre estaba bajo mucha presión. Estaba muy inquieta: «¿Qué sucederá si no das la impresión correcta? ¿Qué pasará si hablas por encima del nivel de comprensión del público? *¿Qué sucederá si esto o lo otro?*». Intenté calmarla diciéndole que había aprendido de ella cómo contar una buena historia. Eso no la ayudó.

Cuando hago una presentación ante una gran audiencia, resulta difícil verlos a todos, así que elijo a varias personas para mirarlas

mientras hablo, como si les estuviera contando la historia a ellas. En ese evento, una de esas personas fue mi madre, quien estaba sentada cerca de mí. Estaba nerviosa antes de que comenzáramos, pero la vi reír y relajarse poco después de que empezara a hablar.

La presentación fue un éxito, y después se paseaba por el vestíbulo, pavoneándose como un pavo real, y me iba presentando a todo el mundo. Luego me dijo: «Deberías escribir un libro». Ya llevaba tiempo pensando en ello, pero eso fue la convicción que necesitaba. Fue entonces cuando decidí escribir *Enamórate del problema, no de la solución*. Así, pues, este libro es en parte el cumplimiento de su última voluntad.

Quisiera dar las gracias también a Jim (James Levine), de Levine Greenberg Rostan Literary, quien me ha acompañado en este viaje editorial, un «nuevo territorio» para mí. A BenBella Books y Matt Holt, que creyeron en el libro y se asociaron con nosotros para que mi historia llegara al público, así como al equipo de BenBella: Katie Dickman, Mallory Hyde, Brigid Pearson, Jessika Rieck y Kerri Stebbins.

Brian Blum: gracias por ayudar a configurar e interpretar la visión y las ideas iniciales del libro en un plan coherente, y luego apoyarme durante el proceso de redacción.

Todo mi aprecio para el resto del equipo: Nurit Blok, el diseñador gráfico, y Ofer Ziv, el diseñador del sitio web, que me ayudó a transmitir mis mensajes al público.

Quisiera dar las gracias también a los más de mil millones de usuarios de Waze, Moovit y el resto de mis start-ups. Sin vosotros, esta historia no existiría. A todos los cientos de miles de personas en todo el mundo que me han escuchado contar mi historia y han hecho que mejore mis conferencias y talleres con sus preguntas y comentarios. Espero que este libro os enriquezca y os haga más exitosos.

Y un agradecimiento especial a mis lectores y a todas las personas que he olvidado mencionar, pero que han dejado su huella en mi viaje.

Notas

1. La debida diligencia es un término utilizado habitualmente en el ámbito de las adquisiciones empresariales para referirse al proceso de búsqueda de información sobre una organización. *(N. del e.)*

Enamórate del problema, no de la solución Uri Levine

La lectura abre horizontes, iguala oportunidades y construye una sociedad mejor. La propiedad intelectual es clave en la creación de contenidos culturales porque sostiene el ecosistema de quienes escriben y de nuestras librerías. Al comprar este libro estarás contribuyendo a mantener dicho ecosistema vivo y en crecimiento.
En Grupo Planeta agradecemos que nos ayudes a apoyar así la autonomía creativa de autoras y autores para que puedan continuar desempeñando su labor. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra. Puede contactar con CEDRO a través de la web www.conlicencia.com o por teléfono en el 91 702 19 70 / 93 272 04 47

Diseño de la cubierta, Brigid Pearson, 2023
© Uri Levine, 2023
© de la traducción, Magdalena Holguin, 2023
© Centro de Libros PAPF, SLU., 2024
Deusto es un sello editorial de Centro de Libros PAPF, SLU.
Av. Diagonal, 662-664, 08034 Barcelona www.editorial.planeta.es
www.planetadelibros.com

Primera edición en libro electrónico (epub): abril de 2024
ISBN: 978-84-234-3735-1 (epub)
Conversión a libro electrónico: Realización Planeta

¡Encuentra aquí tu próxima lectura!

¡Síguenos en redes sociales!